



الكتاب العربي السعودي ٢٣

دكتور غازي القصيبي

Twitter: @abdullah_1395
2.7.2013

ketab.me

# التنمية
## وجهاً لوجه

ketab.me

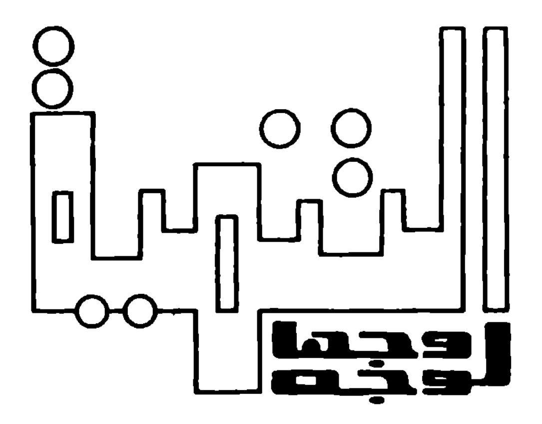
الطبعة الثانية

١٤١٠هـ - ١٩٨٩م



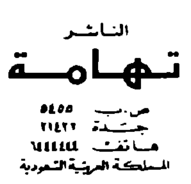

الكتاب العربي السعودي ٢٣

دكتور غازي القصيبي



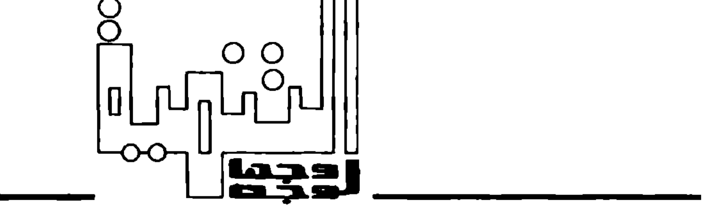

الطبعة الثانية
١٤١٠هـ - ١٩٨٩م

بسم الله الرحمن الرحيم


الناشر
تهامة
ص.ب ٥٤٥٥
جدة ٢١٤٢٢
هاتف ٦٤٤٤٤٤٤
المملكة العربية السعودية




١٤١٠هـ ( ١٩٩٠م )



# إهداء

إلى المستخدمين..

وصغار الموظفين..

وبعض جنود التنمية المجهولين

المؤلف

# مقدمة

## الكهرباء: شؤونها وشجونها [1]

لا أستطيع ، وما ينبغي لي لو استطعت ، وأنا في رحاب حرم جامعي أن أحدثكم حديثاً علمياً عن الكهرباء : ماهيتها وتاريخها وأحدث تطوراتها . لا أستطيع ، لأنني من غير المتخصصين ؛ وما ينبغي لي ، لأنني أتحدث إلى مجتمع علمي يضم المتخصصين من أساتذة وطلاب وباحثين .

فليكن حديثي الليلة ، إذن ، حديث الرجل العادي غير المتخصص الذي ألقت الظروف على عاتقه أعباء غير عادية في حقل الكهرباء . إنني أود لحديثي الليلة أن يكون بمثابة كشف حساب عن تجربتي مع الكهرباء خلال السنوات الثلاث والنصف الماضية التي تشكل في الوقت نفسه عمر وزارة الصناعة والكهرباء . وسأحاول أن أجعل هذا الحديث صريحاً ضمن الحدود التي تسمح فيها الطبيعة البشرية بالصراحة ، واضحاً ضمن الحدود

(١) محاضرة ضمن الموسم الثقافي بكلية التربية بجامعة الرياض - شهر جمادى الثانية ١٣٩٩هـ - الموافق : شهر مايو ١٩٧٩م .

التي تسمح فيها طبيعة الموضوع المعقدة بالوضوح ، شاملاً ضمن الحدود التي يسمح بها الوقت المخصص للحديث بالشمول .

على أنني قبل أن أبدأ في الحديث ، أود أن أؤكد لكم أنني لا أقصد من التركيز على تجربة السنوات الثلاث الماضية أن ألمح إلى أنني بدأت من الصفر ، أو أن أنتقص من قدر الجهود الجبارة التي قام بها إخوة كرام سبقوني في الإشراف على مرفق الكهرباء .

لقد آثرت أن أتحدث عن الأمور التي عرفتها معرفة شخصية مباشرة ، والقرارات التي شاركت في صنعها مشاركة شخصية مباشرة ؛ حتى يكون حديثي بلسان العارف المطلع لا المتكهن الحادس بالظن . على أنني أعلم تماماً ، وأعتقد أنكم تعلمون تماماً ، أن كل ما أنجز منذ إنشاء وزارة الصناعة والكهرباء ، إن كان قد أنجز شيء ، لم يكن إلا استكمالاً لجهود مضنية سابقة من أسلاف أفاضل ، وحلقة واحدة ضمن سلسلة طويلة من النمو المطرد . « زرعوا ونحصد – ونزرع فيحصدون » هذه سنة الله في خلقه ، وهي بالتأكيد سنة الإصلاح والتطور .

## إنشاء وزارة الصناعة والكهرباء :

أرجو أن تسمحوا لي أن أعترف لكم أنني أصبت بدهشة شديدة ممتزجة بشيء من الهلع وأنا أسمع في المذياع خبر تعييني « وزيراً للصناعة والكهرباء » . لم تكن الدهشة نابعة من تعييني في الوزارة – فقد سمعت من الإشارات والإيماءات قبل إذاعة الخبر ما لم يترك مجالاً لدهشة حقيقية أو مصطنعة . ولم يكن الهلع من الإشراف على قطاع الصناعة ، فقد كانت

الإشارات والإيماءات السابقة تتحدث عن الصناعة . كانت الدهشة الممتزجة بالهلع نابعة من اعتبارات عديدة .

أما **أولها** ، فهو أن التكليف بشؤون الكهرباء جاء كمفاجأة حقيقية تامة ، بمعنى أنني قبل أن أستمع إلى خبر التعيين لم أعر الكهرباء لحظة واحدة من التأمل والتفكير ، إذا استثنينا مشاعر السخط المعتادة التي يشعر بها كل مواطن عندما تسوء الخدمة الكهربائية والتي دفعتني ذات مرّة إلى كتابة مقال في صحيفة الرياض أنتقد فيه شركة كهرباء الرياض .

أما **ثانيها** ، فهو أنني من غير المتخصصين في حقل الكهرباء أو أي فرع من فروع المعرفة القريبة منه ، لم أدرس الكهرباء دراسة نظرية ، ولم أعايشها معايشة عملية ، بل كنت جديداً على الموضوع بكل ما تحمله كلمة الجدة من معان وأبعاد .

أما **ثالثها** ، فهو أنني كنت ، ولا أزال ، أدرك مدى تغلغل الكهرباء في الحياة اليومية لكل مواطن . ان المواطن يستطيع أن يعيش أياماً وأسابيع بدون هاتف ؛ ويستطيع أن يحصل على المياه عند انقطاعها من مصادر بديلة ؛ ويستطيع أن يعيش دون مستشفى حتى يمرض ؛ ويستطيع أن يقود سيارته على طريق غير ممهّدة . ولكن هذا المواطن نفسه لا يستطيع أن يعيش ساعات بدون كهرباء حتى يفقد أعصابه وقدرته على التفكير المادي؛ هذا عن المواطن الذي تنحصر مشكلته في انقطاع التيار — أما عن المواطن الذي لم تصل إليه الكهرباء بعد فمشكلته أعوص وأقسى وأشدّ إلحاحاً . ولا زلت حتى هذه اللحظة أشعر أن قطاع الكهرباء يأخذ من وقتي وفكري وأعصابي أضعاف ما يأخذه قطاع الصناعة .

## المهمة الأولى – تنظيم الوزارة :

كانت المهمة الأولى التي واجهتها في الوزارة مهمة تنظيمية بحتا : إنشاء الجهاز الإداري القادر على مواجهة التحدّي الهائل الذي كنت أعرفه أنه ينتظرني وينتظر جميع زملائي في الوزارة . كانت مصلحة الخدمات الكهربائية هي الجهة المسئولة عن شؤون الكهرباء وكان عملها يتطلب منها الإشراف على شركات الكهرباء بالإضافة إلى تنفيذ بعض المشاريع الكهربائية وكان العملان يتمّان معاً بشيء من الازدواجية المضرة بهما معاً . وكان هناك صندوق تعميم الكهرباء الذي يمثّل عدة جهات حكومية ويستهدف الإسراع في إنارة المناطق النائية والقرى عن طريق تقديم المعونات والمساهمة في رؤوس أموال المشاريع الكهربائية . وبالإضافة إلى ذلك كانت هناك مشاريع كهربائية عديدة تابعة للبلديات في عدد من المدن والقرى .

وبعد التشاور مع عدد من المختصين في حقل الإدارة ، وعدد من المختصين في حقل الكهرباء ، ونخبة من الزملاء ممن أثق في حكمتهم وخبرتهم ، استقر الرأي على إنشاء وكالة للوزارة تتولّى مسئولية التخطيط ورسم السياسة العامة ، والإشراف على شركات الكهرباء ؛ وإنشاء مؤسسة عامة للكهرباء تتولّى تعميم الكهرباء في جميع مناطق المملكة التي لا توجد بها شركات كهرباء . وقد تم بالفعل بعد أشهر من إنشاء الوزارة إقرار التنظيم المقترح من اللجنة العليا للإصلاح الإداري ، وضمت المشاريع الكهربائية البلدية إلى الشركة العامة للكهرباء ، وألغي صندوق تعميم الكهرباء بعد أن انتقلت صلاحياته إلى الوزارة . وبذلك استقرت ملامح الصورة الإدارية وأصبح بالإمكان الانتقال إلى مواجهة التحدّي الثاني .

## المهمة الثانية : وضع خطة كهربائية شاملة :

كان هذا التحدّي ينحصر في شعوري العميق القوي بالحاجة الماسة إلى خطة كهربائية علمية متكاملة . إننا نعيش في عصر العلم وفي عصر التخصص ، وليس بالإمكان أن نترك الاجتهادات الفردية الشخصية تحدد مسار الطريق . ولعلّ كوني من غير المتخصصين ساعد في نشوء رغبتي العارمة في وضع مخطط كهربائي تفصيلي شامل .

بعد بضعة أشهر من إنشاء الوزارة تم الاتفاق مع برنامج التعاون السعودي الأمريكي على تكليف شركة أمريكية متخصصة ذات خبرة واسعة بوضع خطة كهربائية شاملة تتناول الخمس والعشرين سنة القادمة . لقد انتهت معظم أجزاء هذه الخطة وستنتهي بقية الأجزاء خلال هذا الصيف(١) ولست أباهي أو أبالغ عندما أقول إنه لا توجد لدى أي دولة نامية خطة تماثل هذه الخطة في شمولها ، ودقتها ، وما بذل خلال إعدادها من جهود .

## المهمة الثالثة : تقييم أوضاع شركات الكهرباء :

كان في المملكة عند إنشاء وزارة الصناعة والكهرباء ما يقرب من مائة شركة كهربائية ولم يكن شهر يمر دون أن تؤسس شركة جديدة . ولقد كان واضحاً في ذهني منذ أول شهر في عملي الجديد أن شركات الكهرباء ، بأوضاعها القائمة ، عاجزة تمام العجز عن مواجهة الزيادة المفاجئة الهائلة في استهلاك الكهرباء . وكان من الجليّ والبيّن أن هذه الشركات تعيش من يوم إلى آخر في جو من الأزمات الخانقة المتلاحقة دون أي مخطط واضح أو رؤية واقعية للمستقبل .

---

(١) وضعت بالفعل الخطة الكهربائية الشاملة وكانت الأساس الذي تم في إطاره تنفيذ جميع المشاريع الكهربائية في المملكة.

ولقد وجّهت الدعوة بعد تعييني بأسابيع إلى عدد من المسئولين في شركات الكهرباء الرئيسية للتحدّث عن مشاريع المستقبل ومخططاته. وقد كانت خيبة أملي عميقة بالغة وأنا أستمع إلى تقرير عقب تقرير يتحدّث عن آخر عقد وقع لإنشاء محطة توليد، وإلى وعد عقب وعد أن الصيف القادم سيكون خالياً من المشاكل والانقطاعات. لم يتحدّث مسئول واحد عن نيّته في تطوير جهازه الفني والإداري. ولم يملك مسئول واحد أي تصور من أي نوع عما ستكون عليه الأوضاع الكهربائية في منطقة امتيازه بعد عامين أو خمسة أو عشرة. لقد كانت خيبة أملي عميقة، ولعلّ خيبة أملهم كانت أعمق، عندما تحدثت إليهم في نهاية الاجتماع، فقلت لهم: إنني غير راض عن مستوى الخدمات الكهربائية، وإن هذا رأي الدولة، لا رأيي الشخصي، وإن الأوضاع لا يمكن أن تستمر على هذا النحو.

## شركات الكهرباء في الميزان:

ولعلّ هذا هو الوقت المناسب لوضع شركات الكهرباء في المملكة على محك النقد والتقييم. إن الموقف الأسهل والأكثر شعبية هو إلقاء اللوم بأكمله على شركات الكهرباء، وتحميلها المسئولية كاملة، ووصفها بالإهمال والسلبية. هذا هو الموقف الأسهل والأكثر شعبية، ولكنه ليس الموقف الأعدل، والأكثر منطقية. إن موجات الغضب التي تنتاب كلا منّا عندما ينقطع التيار، وموجات الغضب التي تنتاب كلا منّا وهو ينتظر عدة شهور، وأحياناً عدة سنوات، قبل أن يصل التيار إلى منزله، وهو غضب له ما يبرره ويبيحه، لا يجب أن تدفعنا إلى التنكّر للحقائق. ومن هذه الحقائق أن شركات الكهرباء قامت بدور عظيم مشكور في كهربة المملكة، وخاصة مدنها الرئيسية. من هذه الحقائق أن الرجال الذين ضحوا

بأموالهم ، وأوقاتهم ، وجهودهم في تأسيس شركات الكهرباء الأولى ، مواطنون روّاد ، مخلصون يستحقون تقدير الوطن ، وشكر المواطنين . وأحب أن أتوقف هنا لحظة ، فأوجه إليهم جميعاً تحية العرفان ، وأخص بالذكر عائلة الجفالي التي أخذت زمام المبادرة في إدخال الكهرباء إلى الطائف ، ومكة المكرّمة ، والأحساء ، والمدينة المنورة . إن عدم رضانا عن خدمات الحاضر ، لا يعني تنكّرنا لخدمات الماضي أو يأسنا من خدمات المستقبل .

ومن هذه الحقائق أن شركات الكهرباء واجهت مجموعة من الظروف القاسية الصعبة اجتمعت عليها في وقت واحد . من ناحية ، ارتأت الدولة تحقيقاً لرفاه المواطن ، وحرصاً على راحته ، خفض التعريفة الكهربائية إلى النصف ، الأمر الذي أدّى إلى اندفاع عنيف وسريع في استخدام المعدّات الكهربائية بأنواعها . من ناحية ثانية ، ارتفع دخل الدولة من البترول ، وقفزت الميزانية العامة للدولة عدة قفزات ، وتضاعف الطلب على الكهرباء على نحو لم يكن بإمكان أحد أن يتوقّعه ، أو يخطط له ، أو يواجهه . ومن ناحية ثالثة ، اجتاحت العالم بأسره موجة تضخمية عاتية عانقت موجة التضخم الداخلي لتضع شركات الكهرباء أمام مأزقٍ مالي كان لا بد للدولة من أن تتدخل لوضع حد له . وحتّى بعد أن جاء دعم الدولة السخي عجزت شركات الكهرباء عن ملاحقة التطورات واستمرت في مواجهة تحدّيات اليوم بعقلية الأمس وما قبل الأمس .

## مسلك المواطن في الميزان :

وما دمنا بصدد تقييم شركات الكهرباء — فلا بد لكي تكتمل الصورة من تقييم مسلك المواطن في مجال الكهرباء . وأعتقد أن النظرة السريعة

العابرة كافية لإبراز وجوه النقص في هذا المسلك . المواطن الذي يستعمل أربعة مكيّفات في الوقت الذي يحتاج فيه إلى مكيّف واحد – مواطن مبذر يساهم في أزمة الكهرباء . المواطن الذي لا يخطط لوصول الكهرباء إلى بيته قبل الشروع في البناء – مواطن متهاون يساهم في أزمة الكهرباء . المواطن ذو الاستهلاك الكبير الذي يحاول الإفلات من الشرط النظامي بتخصيص غرفة صغيرة لمحوّلات الكهرباء – مواطن أناني يساهم في أزمة الكهرباء . المواطن الذي يملأ الدنيا ضجيجاً واحتجاجاً لمرور سلك كهربائي قرب أرضه أو لوضع محوّل قرب منزله – مواطن سلبي يساهم بدوره في أزمة الكهرباء . إن علينا أن نعترف أن على كل منّا دوراً يجب أن يقوم به لنضمن الوصول إلى الخدمة الكهربائية الممتازة .

## المواجهة مع شركة كهرباء الرياض:

على أنه مهما كانت الظروف والمسبّبات ، فقد كان من الواضح أن شركات الكهرباء رغم حسن نية القائمين عليها وصدق مواطنتهم – عاجزة عن ملاحقة الطفرة الحضارية العمرانية الجديدة . كان لا بد من علاج ، وشاءت الظروف أن يتخذ العلاج شكل مواجهة بين الوزارة وبين شركة كهرباء الرياض . ولقد كانت هذه المواجهة قاسية ومؤلمة للطرفين ، والله يعلم أنني حاولت تجنبها ثم حاولت تأجيلها ، حتى لم يبق مجال للخيار . لم يكن السبب في المواجهة كثرة الانطفاءات – ولكنه عجز الشركة الواضح عن البدء في أية خطوة تنظيمية أو تطويرية أو تخطيطية . إن مشاكل الكهرباء في الرياض لم تنته – ولكن الشركة اليوم تملك الجهاز الفني الإداري القادر على التخطيط وتملك رؤية مستقبلة واضحة وتملك برامج مدروسة دقيقة . كانت المواجهة قاسية ومؤلمة لي وأعتقد أنني أملك من الشجاعة ما يجعلني

أعترف أمامكم بأننا ، زملائي في الوزارة وأنا ، استهنا بالمشاكل الحقيقية التي كانت تواجه الشركة وقللنا من خطورتها ، ولم ندرك كافة أبعادها إلا بعد الممارسة العملية لواقع الكهرباء في الرياض . وأعتقد أن الإخوة الكرام الذين كانوا قائمين على شؤون الشركة يملكون من الانصاف ما يجعلهم يعترفون اليوم بأن الخطى البطيئة التي كانت الشركة تخطوها ما كان لهـا أن تؤدي – إلا إلى انهيار متزايد في الموقف .

**السياسة الجديدة : توحيد الشركات :**

على أن فاقد الشيء – لا يعطيه . وتوجيه اللوم إلى شركات الكهرباء لا يقضي على المشكلة . وتجميد مجالس الإدارة لا يقضي على المشكلة . أصبح من الواضح في ذهني وفي أذهان زملائي أن الكيانات الكهربائية الهزيلة المبعثرة ظاهرة تجاوزها الزمن ولا بد من سياسة جديدة تعتمد المنطلق العلمي وتتفاعل مع المتغيرات الجديدة .

بعد الدراسة المستفيضة انتهينا إلى أنه لا بد من توحيد شركات الكهرباء في كيانات قوية قادرة فنيا وماليا وإداريا على ملاحقة التعطش المتحرق إلى الكهرباء .

وهنا أودّ أن أتوقف لحظة لأتحدّث عن هذا التوحيد : فلسفته ، ومبرراته . إن الكهرباء هي الصناعة الوحيدة في العالم التي تستفيد من الاحتكار وتتضرر من المنافسة ، وهذه حقيقة يعرفها المختصون جميعاً ويجهلها العامة . إن الاحتكار في مجال الكهرباء يسمح بالقضاء على الازدواجية ، وبتوحيد المواصفات الفنية ، وبخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع وببدء برامج لتطوير القوى البشرية وتدريبها ، وبالربط الكهربائي بين مختلف المناطق ، وبتبادل الأحمال بينها .

ولهذه الأسباب تستثني الولايات المتحدة شركات الكهرباء من قوانين مكافحة الاحتكار . ولهذه الأسباب توحّد دول العالم كلّها تقريباً النشاط الكهربائي في يد جهة واحدة حكومية أو شبه حكومية . ولهذه الأسباب — فإن الذين يتحدثون عن إنشاء عدّة شركات كهربائية في جدة أو الرياض — قوم يتحدثون بما لا يعرفون ويخوضون فيما يجهلون .

كان من الجليّ الواضح أن وجود مائة شركة كهربائية تعمل في بلد واحد لا بد وأن يؤدي إلى ما يمكن أن نسمّيه « بالفوضى الكهربائية » ويزيد الطين بلّة أن معظم هذه الشركات كيانات ضئيلة هزيلة تفتقر إلى أبسط المستلزمات الكهربائية ويتولّى شؤون بعضها من يجهل أبجدية الكهرباء ويزيد الطين بلّة أن هذه الشركات انطلقت في أعمالها كما يحلو لها دون معايير واضحة أو مواصفات محددة .

ولمعالجة هذا الوضع ، اتخِذتْ قرارات رئيسية ثلاثة :

**أولاً** : عدم إنشاء أية شركة كهربائية جديدة في أي منطقة من المناطق ، وتكليف المؤسسة العامة للكهرباء بتولّي هذه المهمة .

**ثانياً** : وضع مواصفات فنية واحدة تعتمدها الوزارة وتتقيد بها جميع شركات الكهرباء .

**ثالثاً** : دمج معظم الشركات القائمة في أربع شركات كبرى رئيسية .

لقد بدأنا برنامج الدمج في المنطقة الشرقية منذ حوالي سنتين — عندما وحّدت اثنتان وعشرون شركة عاملة في المنطقة في كيان واحد أسندت إدارته الفنية إلى « أرامكو » . وقد صدر قبل أسابيع مرسوم ملكي بإنشاء الشركة الموحّدة في المنطقة الوسطى وستضم إحدى عشرة شركة تعمل في

إمارتي الرياض ، والقصيم . وسوف تستغرق الإجراءات الفنية والإدارية حوالي سنتين . تختفي بعدها الكيانات الكهربائية القائمة – ويحل محلّها الكيان الجديد . ويدرس مجلس الوزراء الموقّر في الوقت الحاضر مشروعاً لإنشاء شركة كهربائية موحدة في المنطقة الجنوبية تضم الشركات العاملة في إمارات ( نجران ، جيزان ، عسير ، والباحة ) . وأرجو أن يتم إقرار المشروع خلال الأسابيع القادمة . وفي العام القادم بإذن الله سيتم توحيد شركات الكهرباء العاملة في المنطقة الغربية . وبانتهاء عمليات الدمج نكون بإزاء أربع شركات موحدة مسؤولة عن المناطق الكبيرة ذات الكثافة السكانية في المملكة ، بعد أن كنا نتعامل مع سبعين شركة تقريبا(١) .

وأحب أن أبيّن هنا أن الشركات الموحّدة بالإضافة إلى حتمية إنشائها لأسباب فنية وإدارية وتخطيطية – تمثّل حلاً موفقاً بين ضرورة إشراف الدولة الفعال على مرفق الكهرباء - وبين مبدأ الاقتصاد الحر الذي تنتهجه المملكة ، وما يستتبعه هذا المبدأ من دعم القطاع الخاص وتشجيعه إلى أبعد الحدود . إن الدولة ممثلة في المؤسسة العامة للكهرباء، هي المساهم الرئيسي في جميع الشركات الموحّدة وبهذا تتحقق رقابة الدولة على أعمال هذه الشركات . غير أن للمساهمين القدامى في شركات الكهرباء دورهم في الشركات الموحّدة – فقد قدّرت الدولة لهم مبادرتهم فأدخلتهم في الشركات الجديدة وقيّمت سهم الواحد منهم بثلاثة أسهم في الكيان الجديد . وبالإضافة إلى ذلك فسوف تطرح الدولة جانباً من حصتها في رأس مال الشركات الموحّدة للمساهمين الجدد الراغبين في الاستثمار في قطاع الكهرباء .

---

(١) تم هذا الدمج بالفعل. وهناك الآن أربع شركات موحدة.

ولا بد لي هنا من أن أسارع إلى القول إنني لست من المؤمنين بالوهم التنظيمي ، أي بالاعتقاد الشائع أن أي مشكلة يمكن القضاء عليها بإنشاء جهاز إداري جديد ، إنني أعتبر تكوين الشركات الموحدة بداية الطريق نحو تنظيم الأوضاع الكهربائية لا نهايته . إن الشركات الموحّدة لا تعني انتهاء المشاكل – ولكن القضاء على المشاكل يستحيل بدون شركات موحّدة ان مئات المهندسين المتخصصين يعملون الآن في جهاز الشركة الموحّدة في المنطقة الشرقية . ويتفاوض مجلس إدارة الشركة الموحّدة في المنطقة الوسطى في الوقت الحاضر مع شركة عالمية متخصصة لتقديم الخبرات اللازمة لإدارة مشروع بهذه الضخامة . إن الشركات الموحّدة تمثّل في رأيي الأساس الصلب الذي لا بد من إرساله ليمتد البناء ويشمخ في الهواء .

## المهمة الرابعة : تعميم الكهرباء :

على أن المواطن الذي يشكو سوء الخدمة الكهربائية يظلّ أسعد حالا ، وأهنأ بالا من أخيه المحروم من الخدمة الكهربائية . لقد نصحني الكثيرون ، شخصياً وعلى صفحات الجرائد ، بأن أركز كل جهودي لمعالجة مشاكل انقطاع التيار في المدن الرئيسية ، وأن أنسى مؤقتاً القرى والمناطق النائية . إنني أقدّر الدوافع وراء هذه النصيحة . ولكني اعتذر عن قبولها الآن أو في المستقبل . إن من حق كل مواطن أينما كان أن يتمتع بالكهرباء . إن صدفة تواجد المواطن في مدينة رئيسية لا تعطيه أي أفضلية على أخيه المواطن الموجود في قرية صغيرة أو منطقة نائية . إن إصلاح الأوضاع الكهربائية في المدن الكبرى يجب أن يسير يداً بيد مع كهربة القرى والمناطق النائية لا يطغى جانب على جانب . إنني أتعاطف بحرارة مع المواطن الذي يشكو انقطاع التيار في الصيف – ولكنني أتعاطف أكثر مع المواطن الذى

لم تدخل الكهرباء منزله . ومن هنا – فإن فرحتي بافتتاح محطة صغيرة في قرية صغيرة تعادل أضعاف فرحتي بافتتاح أضخم محطة في أكبر مدينة . ومن هنا – فإنني لم أسمح لمشاكل الكهرباء في المدن الرئيسية على عنفها ، وحدّتها ، وصخبها أن تحجب عن عيني الهدف الأساسي وهو وصول الكهرباء إلى كل مواطن أينما كان . إن هدف تعميم الكهرباء لا يتناقض مع هدف تحسين الخدمات الكهربائية – ولكن لو اختلف الهدفان لما ترددت لحظة في الوقوف إلى جانب تعميم الكهرباء .

## إلغاء المناقصات الكهربائية :

لم تكد المؤسسة العامة للكهرباء تبدأ في أعمالها – حتى فوجئت بأن العروض المقدّمة للمشاريع الكهربائية المركزية في (الخرج) و(الباحة) و(عسير) و ( جيزان ) تفوق توقّعات المؤسسة وتفوق الأسعار السائدة في العالم على نحو يحمل طابع الاستغلال والاستغفال . لم يكن هناك مجال للتردد : أُلغيت المناقصات وتم التعاقد مع شركات آسيوية لتنفيذ المشاريع الأربعة بنفس مواصفاتها السابقة و بوفر على خزينة الدولة تجاوز الألف مليون ريال . لقد كان هذا الاجراء بالإضافة إلى اجراءات مماثلة اتخذتها وزارة الزراعة والمياه ، ووزارة الشؤون البلدية والقروية وجهات حكومية أُخرى ، نذيراً بانتهاء عصر الأسعار الخيالية الاستغلالية – وبداية مرحلة جديدة تميزت باعتدال الأسعار وواقعيتها . لم يكن قرار إلغاء المناقصات بالقرار السهل ، ولكنه كان القرار الوحيد الذي يتمشى مع الوطنية والشرف في ضوء تلك الظروف . لقد توقّع الكثيرون للقرار أن يفشل ، وتمنى البعض للقرار أن يفشل ، وأحمد الله أننا بعد سنتين من القرار نوشك أن

نستلم هذه المشاريع في مواعيد ها المحدّدة أو قبل مواعيدها المحدّدة ، وبالجودة المطلوبة(١) .

## فكرة المشاريع المركزية :

لقد كانت فكرة المشاريع المركزية ضرورة فنية تطلّبتها مستلزمات التخطيط السليم . إن إنشاء محطة خاصة ، وشبكة مستقلة لكل قرية صغيرة - عملية عقيمة باهظة التكاليف واضحة العيوب ، ولقد تكشفت مشاكلها في الممارسة العملية على نحو دعا إلى الأخذ بالمشاريع المركزية الكبيرة التي تصمم بدقة ، وتنفذ بإتقان ، وتغطى عدداً كبيراً من القرى والمدن الصغيرة . إن المشاريع المركزية التي تنفذها المؤسسة في الوقت الحاضر ستغذي ألفاً وخمسمائة قرية تعيش فيها حوالي مائتي ألف أُسرة .

ولم يقف نشاط المؤسسة العامة عند إنشاء المشاريع المركزية - بل تجاوزه إلى إنشاء مشاريع أصغر لكهربة مائة وثلاثين قرية ؛ بالإضافة إلى مساهمة المؤسسة في رأس مال عدد من شركات الكهرباء وذلك لتدعيمها وتطويرها ؛ بالإضافة إلى برامج إعارة المولّدات إلى القرى الصغيرة التي تحتاج إليها . وتقوم المؤسسة في الوقت الحاضر بتصميم عدة مشاريع مركزية جديدة ستحمل النور عند انتهائها إلى أكثر من ألف قرية تعيش الآن في الظلام(٢) .

وهكذا . . فإنه في الوقت الذي عكفت فيه الوزارة على تقييم شركات الكهرباء وعلاج مشاكلها كانت المؤسسة العامة للكهرباء مشغولة بتعميم

---

(١) تم بالفعل استلام المشاريع الاربعة المركزية وتشغيلها .

(٢) تم بالفعل تنفيذ هذه المشاريع المركزية .

الكهرباء وإيصالها إلى المناطق النائية ، وكانت الجهتان تتعاونان مع الشركة الاستشارية لوضع خطة الكهرباء الشاملة .

**الخطة الكهربائية :**

ولعلّ من المناسب هنا أن أتحدّث بشيء من التفصيل عن هذه الخطة ، محاولا ألا أغرق وأغرقكم معي في دوامة الأرقام والإحصائيات : تستهدف الخطة تحديد معالم الطريق في مجال الكهرباء خلال ربع القرن القادم وتنقسم إلى ثلاثة أقسام : الأول – يتعلّق بالأحمال الكهربائية المتوقعة في المملكة ككل وفي كل منطقة ومدينة وقرية على حدة ، والثاني – يتعلّق بالاستثمارات المطلوبة لقطاع الكهرباء ، والثالث – يتعلّق بالقوى العاملة اللازمة لإدارة مرفق الكهرباء وتنظيمها وتدريبها. إن الخطة تتألف من مجلّدات ضخمة عديدة ويصعب إن لم يستحل أن تختزل في عبارات قليلة . ولعلّكم ستدركون ضخامة التحدّي الذي يواجهنا إذا قلت لكم إن الخطة تتوقع أن تتضاعف الطاقة المركبة أكثر من ست عشرة مرة خلال العشر السنوات القادمة . وسيقفز استهلاك المواطن السعودي من ٥٣٠ كيلووات ساعة في الوقت الحاضر إلى حوالي ٨١٠٠ كيلووات ساعة بعد خمس وعشرين سنة . كما أن الاستثمارات المالية التي توقعتها الخطة تبلغ حوالي مائة ألف مليون ريال بأسعار هذا العام تصل إذا أضفنا معدلا سنوياً للتضخم إلى مائتين وخمسين ألف مليون ريال وهذا المبلغ الضخم يقتصر على النفقات الرأسمالية، ولا يشمل تكاليفِ التشغيل والإدارة ، والصيانة ، والتدريب .

**البدء في تنفيذ الخطة :**

ولقد بدأنا على الفور في وضع الخطة موضع التنفيذ . ولقد كان الإسراع في إنشاء الشركات الموحّدة من ضمن توصيات الخطة . كما

أننا بدأنا في الربط الكهربائي على النحو الذي تضمنته الخطة . فالمنطقة الوسطى تربط الآن بالمنطقة الشرقية . والرياض تربط الآن بالخرج ؛ والطائف بمكة المكرمة ؛ ومكة المكرمة بجدة ؛ و ينبع بالمدينة المنورة[1] وهكذا على نحو مرحلي تدريجي . ولن تنتهي مدة الخطة إلا والمملكة بأكملها مربوطة بشبكة كهربائية واحدة بحيث يمكن لمدينة على ساحل البحر الأحمر أن تتغذى بطاقة كهربائية مولّدة على ضفاف الخليج العربي وبالعكس .

### بين التخطيط والحلول العاجلة :

لقد أسهبت في الحديث عما تم إنجازه في ميدان التخطيط ، ورسم السياسات العامة دون أن أدخل في تفاصيل المشاريع المحدّدة – لا عن تجاهل لما تم إنجازه في هذا الميدان – وهو كثير – ولكن عن اقتناع تام بأن التخطيط السليم هو المنطلق الوحيد للإصلاح . وأصارحكم القول بأنني لست من المؤمنين بوهم الحلول العاجلة .

ولقد أثبتت التجربة ، المرة بعد المرّة ، هنا عندنا وهناك في مختلف أنحاء العالم ، أن الإجراءات المتسرعة الانفعالية التي تتم تحت ضغط الظروف الملحة يندر أن تمثّل الحل المنطقي السليم على المدى البعيد . إن بعض المشاكل بطبيعتها لا تقبل الحلول العاجلة ، وبعض الحلول العاجلة تولد من المشاكل الجديدة بقدر ما تحل من مشاكل قديمة . وأصارحكم القول إنني من أول لحظة كلفت فيها بأعباء العمل جعلت أولويتي المطلقة، في الوقت والجهد والتفكير ، لرسم ملامح سياسة علمية بعيدة المدى لقطاع الكهرباء . إنني لا أؤمن أن حل مشاكل الكهرباء يمكن أن يتم عن طريق إجراءات

(١) تم هذا الربط بالفعل.

عبقرية يتخذها بين يوم وليلة فرد عبقري ، ولست بالفرد العبقري على أي حال ؛ أو عن طريق معركة إدارية مظفرة يخوضها فارس إداري مغوار ولست بالفارس الإداري المغـــوار على أي حال . . ولكنه يتم عن طريق النظرة المستقصية ، والتخطيط الهادىء ، والتنفيذ النشط ، والعمل الشاق . إنني أدرك أن المواطن قليل الصبر لا يستطيع الانتظار حتى تنفذ المخططات – وتؤتي السياسات أكلها – وبالتالي – فإن قدر كل من أوكل إليه أمر من أمور الخدمات العامة في هذه المرحلة من تاريخنا أن يواجه القليل أو الكثير من الانتقاد ، والتبرم والشكوى .

**سؤالان جوهريان :**

أحب أن أستبق السؤالين اللذين يدوران في أذهانكم في هذه المرحلة من الحديث ، ويدوران في ذهن كل مواطن عندما يتعلّق الحديث بالكهرباء : **متى تكف الكهرباء عن الانقطاع في المدن ؟ ومتى تصل الكهرباء إلى كل بيت في المملكة ؟** . إن هذين سؤالان جوهريان – بل لعلّهما أهم سؤالين يمكن أن يطرحا في مجال الكهرباء .

**متطلبات الخدمة الكهربائية الممتازة :**

ولكي يمكن الإجابة على هذين السؤالين – أرجو أن تسمحوا لي أن أتحدّث قليلا عن متطلبات الخدمة الكهربائية الممتازة في مدينة ما ، لكي تدركوا من خلال هذا الحديث وجوه النقص العديدة التي تعاني منها الخدمات الكهربائية في بلدنا . تحتاج الخدمة السليمة ، **أولا** ، إلى طاقة توليد كافية تغطي أقصى ذروة يمكن أن يصل إليها الاستهلاك الكهربائي في أي

لحظة من اللحظات في أي فصل من الفصول ليلا أو نهاراً . وتتطلب ، **ثانياً** ، شبكة ضغط مرتفع ترفع ضغط الكهرباء في مصادر التوليد وتنقلها إلى محطات التحويل التي تخفض ضغطها مرّة أُخرى . وتتطلب ، **ثالثاً** ، شبكة ضغط منخفض تحمل التيار من محطات التحويل إلى منازل المستهلكين . وتتطلب ، **رابعاً** ، خطاً كهربائياً دائرياً يحيط بالمدينة إحاطة السوار بالمعصم ويغذي أي نقطة في المدينة . وتتطلب ، **خامساً** ، جهازاً الكترونياً للربط والتحكم يربط نقاط التوليد ويوزع الحمل بينها حسب الحاجة بصفة تلقائية . وتتطلب ، **سادساً** ، طاقة توليد احتياطية إضافية تعادل طاقة التوليد التي تنتجها أكبر وحدة من وحدات التوليد الأصلية . وتتطلب ، **سابعاً** ، الجهاز الفني والإداري القادر على إدارة الشبكة بفاعلية وكفاءة . ولا أعتقد أنني أتجنى على الحقيقة أو أسيء إلى الشركات العاملة في المملكة إذا قلت إنه لا توجد الآن شركة كهربائية واحدة تتوفر لديها هذه المتطلبات جميعها ، وإن كانت الشركة الموحّدة للكهرباء في المنطقة الشرقية في الطريق إلى الوصول إلى هذا المستوى .

## سبب قصور الخدمة الكهربائية في المملكة :

ويعود السبب في هذا القصور إلى التطور التاريخي لهذه الشركات . لقد بدأت الشركات بداية صغيرة متواضعة دون دعم من الدولة ، إذ لم يكن لدى الدولة من الموارد ما يسمح بالدعم ، ولخدمة عدد صغير من المستهلكين . ويكفي هنا أن أشير إلى أن شركة كهرباء الطائف ، وهي أول شركة تحصل على امتياز من الدولة سنة ١٣٥٥ هـ بدأت بخدمة مائةوعشرين مشتركاً فقط ، استطاعت الشركة أن تجتذبهم بعد الكثير من الإلحاح والاقناع . ويكفي أن أشير أن طاقة التوليد في شركة كهرباء الرياض

لم تكن تتجاوز في سنة ١٣٧٨هـ خمسة ميجاوات. لا تكاد اليوم تكفي لتغذية عمارة عملاقة واحدة في الرياض. وغنيّ عن الذكر – أن شركات هذا وضعها ما كان بوسعها أن تقيم شبكة كهربائية يمكن الركون إليها. وقد فوجئت هذه الشركات، التي عانت القصور من أول يوم، بالطفرة الهائلة التي تعيشها المملكة منذ حوالي ست سنوات فأخذت تلهث خلفها مبهورة الأنفاس، تحاول حيناً ملاحقة العمران المتفجر في كل زاوية، وتحاول حيناً إصلاح شبكاتها القديمة المهترئة، وتحاول حيناً أن تلتقط أنفاسها وتفكر في الغد وما بعد الغد، وتبدو من خلال ذلك كلّه للمواطن عاجزة كل العجز، فاشلة كل الفشل، تسير بخطى حثيثة إلى الوراء!

## المال لا يكفي للإصلاح:

وحقيقة الأمر هي أن توفر الموارد المالية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ليس بالعصا السحرية التي تمس المشاكل فتقضي عليها إلى الأبد. ليس باستطاعتي أن أشير برزمة من النقود فتحفر شوارع عاصمة من مليون نسمة، وتمتد الشبكة في الأرض. وليس باستطاعتي أن أشير برزمة من النقود فتنتصب أمامي محطات التوليد الجبّارة. وليس باستطاعتي أن ألمس مواطناً عادياً برزمة من النقود فأحوّله إلى مهندس كهربائي. إن الزمن عنصر أساسي في معادلة التنمية، نستطيع أن نسابقه، ونستطيع أن نشكو منه ولكننا لا نستطيع نسيانه. إن محطات التوليد لا تباع في البقالات، وشبكات الكهرباء لا تأتي جاهزة في صندوق. إن مشاكل الحفريات وحدها، بصرف النظر عن أي اعتبار آخر، تجعل من إقامة شبكة كهربائية جديدة عملية تستغرق سنوات.

## متى تصل الكهرباء إلى كل بيت ؟

أعود الآن إلى السؤالين الرئيسيين اللذين طرحتهما قبل قليل ، وأبدأ بأكثرهما أهمية في نظري : متى تصل الكهرباء إلى كل بيت ؟ كم كان بودي أن يكون الجواب ساراً ومشجعاً يحمل الوعد بخير مقبل عاجل – ولكن الأمانة تقتضي أن أصارحكم ، وأصارح من خلالكم كل مواطن ، أن الجواب ليس باللذيذ أو اللطيف . إننا نحتاج إلى فترة لا تقل عن عشر سنوات لكي نوصل الكهرباء إلى كل مناطق المملكة ، إلى كل بيت في كل قرية . هذه فترة طويلة دون شك ، وهي فترة أكثر طولا بالنسبة لمن ينتظر ، ولكنها أقصى ما يمكن تحقيقه في سباقنا الضاري مع الزمن ، ومع افتراض توفر الموارد المالية المطلوبة . وكم كنت أتمنى لو كانت الحقيقة أشهى من ذلك . كم كنت أتمنى لو كان بإمكاني أن أجيب على كل برقية من مئات البرقيات التي تصلني كل أسبوع بأمر وزاري يجلب الكهرباء في دقائق لمرسلي البرقيات . وكم كان يسعدني لو زودت كل مراجع من عشرات المراجعين الذين يزورونني كل أسبوع بأمر وزاري ينبت له الكهرباء في ساعات أو أيام

## متى تكف الكهرباء عن الانقطاع ؟

ولننتقل الآن إلى السؤال الثاني : متى تكف الكهرباء عن الانقطاع ؟

إن تحديد فترة زمنية يتم خلالها إصلاح الخدمات الكهربائية القائمة إصلاحاً جذرياً شاملا أمر صعب عسير . إن القضاء على الانقطاعات الكهربائية كليّة أمر مستحيل في المستقبل المنظور ، لأسباب عدة . منها

أن ثلث الانقطاعات التي تحصل في الوقت الحاضر تتم لأسباب لا علاقة لها بالشركات : سيارة تصطدم بعمود أو آلة حفر تقطع سلكاً أرضياً . ومنها أن أي آلة لا يمكن أن تعمل دون خلل إلى الأبد . إن كل من يدّعي غير ذلك يتجنى على الحقيقة أو يجهل الحقيقة ، ويخدع المواطنين . غير أننا بكل تأكيد نستطيع الحد من الانقطاعات والتقليل من آثارها السلبية على نحو ملموس واضح . والوصول إلى هذا الهدف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدفين آخرين : **أولهما** – ترشيد الاستهلاك الكهربائي . **وثانيهما** – ترشيد النمو العمراني .

**• ترشيد الاستهلاك :**

إن ترشيد الاستهلاك ليس دعابة كما يتصور بعض الفنانين من رسامي الكاريكاتير في صحفنا وليس شعاراً فارغاً ، وليس تبريراً للفشل – ولكنه أمر ضروري لن يتحقق إصلاح جذري دونه . إنني لا أستطيع الوصول إلى خدمة فعّالة منتظمة ، وكل مواطن يتصرّف كما لو كانت الكهرباء تباع بلا ثمن ، وتوجد بلا حدود ، وتتوفر إلى ما لا نهاية . إن عمارة كبيرة واحدة في الرياض تستخدم من الكهرباء ما تستخدمه مدينة صغيرة في دولة نامية أخرى . إن بيتاً كبيراً واحداً في جدة يستهلك من الكهرباء ما يستهلكه مائة بيت في دولة نامية أخرى .

**• التعرفة الحالية للكهرباء :**

إن الكهرباء تباع الآن بسعر لا يمثّل سوى جزء من التكلفة ، يبلغ نصف التكلفة بالنسبة للمدن الكبرى ، وربعها ، وأحياناً عشرها ، بالنسبة للمدن الصغيرة والقرى . إن المواطن السعودي يدفع سبع هللات لكل

كيلووات ساعة في الوقت الذي يدفع فيه المواطن الكوري ٢٦ هللة ، والمواطن البرازيلي والسوري ٢٠ هللة ، والمواطن المكسيكي والإيراني ١٩ هللة ، والمواطن الكندي والبريطاني ١٥ هللة . إن الكهرباء في المملكة ، إذا استثنينا الكويت وقطر ، هي أرخص كهرباء في أي مكان في العالم .

**• لا تعديل للتعرفة في الوقت الحاضر :**

وغنيّ عن الذكر — أنه كان لخفض التعرفة الكهربائية آثار إيجابية تعرفونها جميعاً ، جعلت الكهرباء في متناول كل يد ، ورفعت المستوى المعيشي والحضاري للمواطن . على أن هذه التعرفة المخفّضة أدّت إلى توسع هائل في الاستهلاك أخلّ بالمستوى المطلوب للخدمة . إن الدولة تدرك الآثار الإيجابية والسلبية للتعرفة المخفّضة — وقد رأت أن الآثار الإيجابية تفوق في أهميتها الآثار السلبية . إن التعرفة لن تعدّل في الوقت الحاضر، ولو تبين في المستقبل أنه لابد من تغييرها لترشيد الاستهلاك فسوف يؤخذ بعين الاعتبار — ألا يرهق المستهلك الصغير ذو الدخل المحدود ، وأن تقتصر أي زيادة على المستهلك الكبير القادر على تحمل أعبائها ،وهذه التعرفة التصاعدية هي التي يأخذ بها عدد متزايد من الدول(١) .

**• ترشيد النمو العمراني :**

أما الأمر الثاني ، المتعلّق بالنمو العمراني العشوائي المتفجّر ، فمشكلة خطيرة لا تواجه مرفق الكهرباء وحده — بل تواجه كل المرافق والخدمات العامة من ماء إلى هاتف إلى شبكات مجار إلىّ مدارس ، ومراكز للشرطة . إن المتّبع في أي دولة متقدّمة هو أن تصل المرافق إلى منطقة ما ضمن برنامج معروف محدّد سلفاً ثم يبدأ المواطنون في البناء . أما لدينا فالصورة

(١) صدرت في سنة ١٤٠٥هـ تعرفة تصاعدية جديدة، ذات شرائح، تستهدف ترشيد الاستهلاك وتصل في حدها الأعلى إلى ١٥ هللة.

معكوسة تماماً . يبدأ المواطنون البناء في منطقة لا تتوفر فيها أي خدمة من الخدمات العامة ، ثم تبدأ مطالباتهم الملحة بهذه الخدمات من جهاز عاجز عن تلبية الاحتياجات في المناطق القديمة . وعندما ينجح هذا الجهاز في إيصال الخدمة إلى منطقة جديدة تكون عشرات المناطق الجديدة الأخرى قد ابتدأت ، وهكذا . واسمحوا لي أن أضرب على ذلك مثلا بحي النسيم في الرياض .

يبعد هذا الحي عن حدود الرياض الأصلية بأكثر من خمسة عشر كيلومتراً ، وقد بدأ المواطنون البناء فيه منذ بضع سنوات دون توفر أي من الخدمات العامة . ومع ازدياد البناء ازدادت الطلبات والعرائض والمراجعات والوفود على نحو اضطر شركة كهرباء الرياض إلى تلبية الطلب الجديد وهي تعاني ما تعانيه من ويلات مع شبكتها الأصلية . ولم تكد المناقصة ترسى حتى تبين أن هناك أحياء جديدة نشأت في النسيم بين تقديم الطلب وترسية المناقصة وحتى تبين أن هناك مناطق جديدة ظهرت قبل النسيم ، وبعد النسيم . وقصة النسيم تتكرر عشرات المرّات في كل مدينة من مدن المملكة . ولا أظنني بحاجة إلى أن أقص عليكم المسلسل الذي تعرفونه جميعاً : حفريات الكهرباء فردم الحفريات ، فحفريات جديدة للماء فردمها ، فحفريات أخرى للهاتف وهلم جرا .

في ظل نمو عمراني متفجّر كهذا وفي ظل استهلاك يتزايد سنوياً بمعدّلات تصل إلى ٥٠ ٪ أو ٦٠ ٪ أي عشرة أضعاف المعدّلات السنوية العالمية – يصبح من المستحيل على أي خدمة عامة مهما كانت كفاءتها وقدرتها أن تلاحق الطلب .

إن السبب لا ينبع من قصور في التخطيط ولا من ضبابية في الرؤية — ولكن من القرار السياسي الذي اتخذته الدولة : وهو أن تحقق للمجتمع طلباته ، وللمواطن احتياجاته حتى عندما يكون النمو العمراني مرتجلا وعشوائياً . وهذا القرار لم تتخذه الدولة جهلا بانعكاسات النمو العشوائي — ولكن تقديراً لظروف المواطنين التي دفعتهم إلى السير في طريق هذا النمو العشوائي .

لقد كان بوسع الدولة مثلا — أن تمنع البناء في حي النسيم حتى يتم إيصال الخدمات العامة في أربع أو خمس سنوات . ولكن المقيمين في حي النسيم من ذوي الدخول المحدودة في معظمهم ، وقد اشتروا المتر المربع من الأرض هناك بريال أو نصف ريال في الوقت الذي كان فيه المتر المربع من الأرض في الرياض نفسها لا يقلّ عن مائة ريال وكانت أزمة السكن قد بدأت تكشر عن وجهها القبيح . أيهما أفضل إذن ، أن نسمح للمواطنين بالبناء — ثم تأتيهم الخدمات العامة تدريجياً ، ومع حفريات متعاقبة — أم أن نمنعهم نهائياً من البناء ؟ متطلبات التخطيط العلمي تشير إلى الحل الثاني — أما متطلبات العدالة والإنسانية فتشير إلى الحل الأول ، وهو الحل الذي اتخذته الدولة . إننا نمرّ الآن بفترة انتقالية من تاريخنا ، لا أعتقد أننا نستطيع الإفلات منها ، فترة انتقالية بين عهد الندرة وانعدام الخدمات — وعهد الوفرة وانتظام الخدمات ، وهي فترة تتميز بما ترونه من طفرات وحفريات وانقطاعات . وأصارحكم أنني لا أتوقع أن ينتهي هذا النمو العشوائي خلال سنة أو سنتين . بل أرجو ألا أكون مفرطاً في التفاؤل إذا قلت إننا نستطيع أن نتوقع بداية النمو العمراني المنتظم المدروس مع نهاية الخطة الخمسية الثالثة .

على أنني أرجو ألا نكون قاسين على أنفسنا أكثر مما يجب . إن في أوضاعنا الحالية ما يستحق النقد ونحن جميعاً نمارس النقد طيلة الوقت ولكن فيها بالتأكيد ما يستحق الإعجاب ، وإن كنّا لا نعترف بذلك معظم الوقت . إن كهربة حي النسيم ستتّم خلال الشهور القليلة القادمة ، وكذلك الأحياء الجديدة الأخرى في الرياض . عندها تنتهي مشكلة وصول التيار بالنسبة لهذه الأحياء وتبدأ مشكلة انقطاع التيار ، وهي على أي حال أخفّ وقعاً ، وأقلّ ضرراً . في ذلك الوقت تكون أحياء جديدة قد ظهرت ويكون الاستهلاك في الأحياء القادمة قد تضاعف عدّة مرّات وتستمر المواءمة حتّى نصل إلى الوقت الذي تسير فيه التجمعات السكنية خلف المرافق لا العكس . هذا هو تحدّي التنمية وهذا هو قدرنا أبناء هذا الجيل الذي يواجه تحدي التنمية .

**الترشيد وارتباطه بالتخطيط :**

ولا أظنني بحاجة إلى القول إن ترشيد الاستهلاك وترشيد النمو العمراني مرتبطان ارتباطاً عضوياً وثيقاً برسوخ التخطيط ، كمنطلق أساسي للسلوك العام والخاص ، في أذهاننا جميعاً . وأعتقد أن الصراحة تقتضي منّا أن نعترف أننا لا زلنا بعيدين عن اعتماد التخطيط كمنطلق أساسي في تصرفاتنا اليومية . إن أشدّنا حماساً للتخطيط وانتقاداً للفوضى يقيم الدنيا ويقعدها إذا تناقضت متطلبات التخطيط مع مصلحة عابرة له . وكم من مواطن كريم حاضرني محاضرة بليغة رائعة عن ضرورة التخطيط السليم ، وبعد هذه المحاضرة طلب مني إيصال الكهرباء إلى بيت بناه على بعد ثلاثين كيلومتراً من المدينة . وكم من مواطن كريم

زارني في مكتبي وألقى عليّ درساً بليغاً في ضرورة التخطيط السليم ، وبعد هذا الدرس طلب مني أن أدخل الكهرباء في بيت صديق له متخطياً نظام الأقدمية الذي تتبعه الشركة . غير أن كل المؤشرات تدل على أن الصورة تتحسن ، وأننا بمرور الزمن نزداد اقتناعاً بأهمية التخطيط ، ونزداد حرصاً عليه . إن تجربتنا كدولة مع التخطيط المنهجي العلمي قصيرة جداً لا تتجاوز خطتين خمسيتين ، ومع ذلك فقد حققنا خلال الثماني السنوات الماضية الكثير ، وتعلّمنا الكثير . وسوف تكون خطتنا الخمسية الثالثة محصلة لما تعلّمناه ، وتعميقاً لما حققناه . إن كل خطوة نخطوها على طريق التخطيط هي في الوقت نفسه خطوة نحو خدمات عامة أكفأ ، ومرافق عامة أفضل .

## كلمة أخيرة : الكهرباء والدولة :

إن الدولة مقتنعة اقتناعاً تاماً أن الكهرباء ضرورة حياتية حضارية لكل مواطن . ومن هذا المنطلق — فإن الدولة أعطت مرفق الكهرباء بسخاء وكرم . بلغ عدد القروض التي اعتمدت لشركات الكهرباء عشرين ألف مليون ريال صرف منها بالفعل ستة عشر ألف مليون . أما الإعانات التي تقدمها الدولة للشركات لضمان نسبة من الأرباح تصل إلى ( ١٥ ٪ ) ، فقد تجاوزت في ميزانية هذا العام الألف مليون ريال ، وهي في ازدياد مستمر .

وبالإضافة إلى هذا العطاء السخي — يعمل شباب سعودي كفء مخلص ليل نهار على تحسين الخدمات الكهربائية في وكالة الوزارة لشؤون

الكهرباء ، وفي المؤسسة العامة للكهرباء ، وفي صندوق التنمية الصناعية ، وفي وزارة التخطيط ، وفي جهات حكومية عديدة ، وفي شركات الكهرباء في طول البلاد وعرضها . إن جميع عناصر المعادلة متوفرة ، ولا يبقى سوى عامل واحد هو عامل الزمن . وعامل الزمن في هذا المجال يعمل – بالتأكيد – لصالحنا . بإمكاننا أن نتطلّع إلى خدمات كهربائية تتحسن شيئاً فشيئاً – حتّى نصل إلى المستوى المنشود .



# خواطر في التنمية[1]

إن الذي يعايش عملية التنمية الشاملة التي تمر بها المملكة العربية السعودية هذه الأيام يغفل عن ملمح رئيسي يشد أنظار المراقبين المتطلّعين من الخارج ألا وهو الحجم الهائل لهذه العملية . لقد تعودنا على المشاريع التي تكلف مئات الملايين حتى أصبحنا نعتبر أي مشروع ببضعة ملايين مشروعاً صغيراً وحتى نسينا حجم التحدّي الذي نخوضه . لقد وصفت مجلة « نيوزويك » الأمريكية ما يدور في المملكة الآن بأنه أعظم محاولة للتخلص من أسر التخلف منذ أن بدأت اليابان محاولتها للأخذ بأسباب المدنية الحديثة في القرن الماضي . ولقد وصفت نشرة أصدرتها شركة الزيت العربية الأمريكية بعض مشاريع الخطة الخمسية الثانية على النحو التالي :

- سيحتل مطار جدة الجديد مساحة تقارب مساحة « مانهاتن » بأكملها في نيويورك .

---

(١) محاضرة ألقيت بنادى الطائف الادبى فى شهر شعبان ١٣٩٧هـ الموافق : شهر يوليو ١٩٧٧م .

- ستحتاج عمليات التشييد خلال الخطة إلى ما يعادل مليوني رجل/سنة من اعمال البناء ، وإلى ثلاثة وستين مليون ياردة مكعبة من الأسفلت وثمانين مليون ياردة مكعبة من الحصى المتدرج وثلاثة آلاف مليون قطعة من الطابوق .

- ستكون لدى الشركة الموحّدة للكهرباء في المنطقة الشرقية في سنة ١٩٨٢م طاقة كهربائية تبلغ ( ٥٨٠٠ ) ميجاوات أي ثلاثة أضعاف الاستهلاك الحالي لمدينة « لوس انجلوس » و ( ٢٩٤٩ ) ميلاً من الشبكات الكهربائية تغطي مسافة تمتد من « بوسطن » إلى « سان فرنسيسكو » .

ان نفورنا من أساليب التهويل التي تصف جامعة ما بأنها أكبر جامعة في العالم ، أو مصنعاً ما بأنه أعظم مصنع في الشرق الأوسط ــ وهو نفور له ما يبرره ــ يجب ألا يدفعنا إلى السير في اتجاه النقيض الآخر وإنكار أهمية ما نصنع أو إعطاء إنجازاتنا ــ وهي إنجازات حقيقية فعلية ــ حجماً يقل عن حجمها الحقيقي .

ونحن نواجه هذا التحدي الهائل محرومين من كل العدد التي تحتاجها عملية التنمية باستثناء عدة واحدة هي المال . نحن بلد متّرامي الأطراف قليل السكان ، محروم من الكفاءات البشرية المدربة ، يعاني شحاً خانقاً في مصادر المياه ، ويعاني ظروفاً مناخية قاسية لا تشجع على العمل ولا تحث على الإنتاج . وما لي لا أقلب صفحات تاريخنا صفحة أو صفحتين ــ فأقول إننا كنا حتّى ظهور القائد الموحد جلالة الملك عبد العزيز رحمه الله فرقاً وعشائر ودويلات هزيلة متحاربة لكل دويلةٍ حدودها وحكوماتها وجماركها

لا يستطيع المرء أن ينتقل من مدينة إلى مدينة إلا عبر مغامرة تكلفه روحه أو ماله أو الاثنين معاً . إن الانجاز الذي تم خلال عقود قليلة شهدت انصهار هذه الفرق والعشائر والدويلات في وطن واحد متجانس مستقر آمن هو إنجاز حضاري كبير لم يشهد له تاريخ الوحدة العربية الحديث مثيلاً وهو إنجاز نسيء إلى أمسنا ويومنا وغدنا أبلغ الإساءة إذا لم نقيّمه تقييماً واقعياً دقيقاً يضعه في إطاره الصحيح كمعجزة من معجزات التاريخ .

نحن ، على سبيل المثال ، نواجه تحدي التنمية بنقص شديد في الكوادر البشرية عموماً والكوادر البشرية المؤهلة على وجه الخصوص . ان مصنعاً متوسطاً واحداً في أوروبا أو الولايات المتحدة يضم من المهندسين أكثر مما تضمه وزارة الصناعة والكهرباء في المملكة . ان شركة عملاقة واحدة من الشركات متعددة الجنسية تضم من الاقتصاديين والقانونيين أكثر مما يضمه جهاز الدولة السعودية بأكمله . ان أبسط موظف في أي دولة أوروبية يتلقى تدريباً في طبيعة عمله لا يتاح في العادة لموظفي الإدارة الوسطى لدينا . ولست أنسى في هذا المجال أنني يوم أن كنت أعمل في مؤسسة الخطوط الحديدية قابلت شركة استشارية أوروبية عرضت علي برنامجاً لتدريب سائقي الرافعات في المؤسسة مماثلا لبرامج تدريب أمثالهم في أوروبا . وقد كان البرنامج يتكون من ثلاثة شهور من الدراسة النظرية في الفصل تتلوها ستة شهور من التدريب العملي الميداني تتلوها ثلاثة شهور من المسابقات والامتحانات . هذا في الوقت الذي كان فيه سائقو الرافعات السعوديون في المؤسسة يدربون أنفسهم بأنفسهم وينهون هذا التدريب في أسبوع أو أسبوعين . ولعلّنا بعد هذا لا نستغرب إذا وجدنا إنتاجية سائق الرافعة في أوروبا تزيد بقدر ملحوظ عن إنتاجية سائق الرافعة عندنا . بل إن لنا

أن نستغرب إذ نرى أن بعض السائقين لدينا ، رغم أنهم لم يتلقوا تدريباً يذكر ، يقومون بأعمالهم على الوجه المطلوب .

ان الطريقة التي نعالج بها الكوادر البشرية المؤهلة تدل على أننا لم نستسلم للظروف القاسية التي وجدنا أنفسنا فيها . يتذكر سمو الأمير فهد بن عبدالعزيز ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء أنه يوم تولى وزارة المعارف في عهد جلالة الملك سعود رحمه الله لم تكن في الرياض بأكملها غير مدرسة ثانوية واحدة – بينما توجد الآن في الرياض جامعتان متكاملتان بالإضافة إلى أربع جامعات أخرى في مناطق أخرى من المملكة . لدينا اليوم في الولايات المتحدة وحدها ما يزيد على عشرة آلاف طالب يتلقون دراستهم على المستوى الجامعي وهذا إنجاز لا يستهان به من مجتمع كان إلى عهد نذكره جميعاً يعتبر كل من يستطيع أن يقرأ ويكتب مرجعاً في العلم والثقافة .

ان ضخامة التحدّيات التي نجابهها ، وضخامة الموارد المالية المتاحة ، مقرونة بحداثة عهدنا بالتنمية وضعف التجهيزات الأساسية ونقص الكوادر البشرية المدربة ، أدّت إلى ظهور وضع غريب يتميز ببعض مظاهر التقدم وبعض مظاهر التخلف متعايشة جنباً إلى جنب . إن المملكة ، إذا نظرنا إلى مخزونها البترولي واحتياطياتها ومواردها المالية وتأثيرها على مجريات السياسة الدولية ، تعتبر من عداد الدول الكبرى . . ولكننا لو نظرنا إلى مرافقها وخدماتها وتجهيزاتها لوجدناها تقل عن مثيلاتها في أقلّ دولة أوروبية نمواً . إن أصغر قرية في النرويج أو بريطانيا تتمتع بخدمات عامة تفوق كثيراً الخدمات العامة المتوفرة في أكبر مدننا . هذا الوضع كثيراً ما يوجد الحيرة لدى المواطن الذي يتساءل باستغراب : كيف تكون إمكانياتنا المادّية بهذا الحجم ويبقى مستوى الخدمات العامة لدينا على هذا النحو ؟ وهذا الوضع كثيراً ما يقود إلى تطلعات جامحة حينما يتوقع المواطن أن تتوفر لديه بين

عشية وضحاها مستشفيات كمستشفيات الدول الكبرى ، وشوارع كشوارع الدول الكبرى ، ومدارس كمدارس الدول الكبرى .

وحقيقة الأمر هي أن ضخامة مواردنا المالية لا تعني بصفة تلقائية وسريعة انتهاء جميع مظاهر التخلف . باستطاعة الواحد منا أن يشتري تذكرة طائرة إلى باريس ، ولكن لا توجد تذكرة مهما كان ثمنها ، تنقل إلينا مرافق باريس وخدماتها . لقد كنا نتصور ذات يوم أن توفر المال الكافي سيؤدي بطريقة سحرية إلى تحقيق التنمية . ولقد أثبتت تجربتنا وتجارب الدول المحيطة بنا خلال السنوات الثلاث الماضية أنا كنا واهمين في هذا التصور . إننا لا نستطيع القضاء على كل مشكلة بإقرار معونة أو بالإنفاق السخي على حلول عاجلة . إن المعونات ، رغم أهميتها الاجتماعية ، تشكل من الناحية الاقتصادية الصرف انفاقاً غير ذي مردود . ان هدفنا الأساسي وهو تنويع مصادر الدخل يتطلب منا أن نوجه معظم وارداتنا إلى استثمارات بعيدة الأجل في الصناعة والزراعة والتجهيزات الأساسية ومن الواضح أن تخصيص الجزء الأكبر من دخلنا للمعونات يعرقل هذا الهدف . كما أن التجارب علمتنا أنه لا توجد حلول عاجلة لبعض المشاكل . بوسعنا أن نشتري معدّات المستشفيات في أسابيع — ولكن تدريب الطبيب السعودي الواحد ، مهما كانت ثروتنا ومهما كانت عجلتنا ، يحتاج إلى سبع سنوات . بوسعنا أن نبني جامعة خلال أشهر و لكن تكوين هيئة تدريس سعودية عملية تحتاج إلى سنين طويلة . إن الاعتقاد أن كل شيء يمكن أن يشترى بالمال ، وكل مشكلة يمكن أن تحل بالمال — وهو للأسف اعتقاد لا زال سائداً لدى عدد كبير من المواطنين — لا بد وأن يقود في النهاية إلى خيبة الأمل . بل إن الأمر لا يقف عند هذا الحد ، فالإسراف في الإنفاق ، إذا

لم يكن لدى الاقتصاد قدرة على استيعاب ما ينفق ، يحول المال من نعمة إلى نقمة ، ويوجد سلسلة من المخانق والأزمات .

إن التنمية تشكّل تحدّياً ذا وجهين ، الوجه الأول : أن نرفع مستوى مرافقنا وخدماتنا العامة ، من شوارع وموانيء ومتنزهات ومستشفيات وخدمات كهربائية وهاتفية إلى مستوى الدول المتقدمة . والوجه الثاني : أن ننجح أثناء ذلك في إقامة قاعدة اقتصادية راسخة يمكن أن نعتمد عليها بعد أن تجف آخر بئر من آبار البترول . إن هذا التحدي الخطير لا يمكن أن يجابه بالتطلعات الجامحة ولا بالركون إلى قدرة المال على اجتراح المعجزات ولا بالاسترخاء والشكوى . . ولكن بالعمل الشاق الدائب المتواصل .

ولعلّ من الضروري هنا أن أسارع إلى القول بأن التنمية لا تعني ، كما قد يتبادر إلى الذهن ، القضاء على كافة المشاكل . لقد بدأت المشاكل مع أول يوم من أيام الحياة البشرية وستبقى إلى آخر يوم من أيامها . لقد قال أحد الكتاب الغربيين إن التنمية هي عملية حل مشاكل مستمرة . وأودّ أن أضيف تعريفاً آخر هو أن التنمية تعني إحلال مشاكل جديدة محل المشاكل القديمة . إذا كانت مشاكلنا اليوم هي نفس مشاكلنا القديمة فمعنى هذا أننا لم نتحرك وأن التنمية معطلة . إن نظرة إلى مشاكلنا تدلنا على طبيعتها المتغيرة . مشكلتنا مع الكهرباء في المدن اليوم هي انقطاع التيار بين حين وآخر ، بينما كانت مشكلتنا قبل عشرين سنة هي عدم وجود الكهرباء كليّة . والأمر نفسه يصدق بالنسبة للخدمات الهاتفية . قبل عشر سنوات كان الواحد منّا يعتبر نفسه سعيد الحظ إذا تمكن من الحصول على مكالمة من جدة إلى الرياض في نفس اليوم . أما الآن فإنه يتذمّر إذا لم يستطع الحصول على مكالمة من جدة إلى لندن في اليوم نفسه . إننا اليوم نشكو

ارتفاع أسعار سلع لم تكن قبل سنوات معروفة لنا أو موجودة في أسواقنا .. وهكذا شيئاً فشيئاً تختفي مشاكل قديمة لتحل محلها مشاكل جديدة . وهذا ديدن التنمية .

إن الدول التي كسرت طوق التخلّف وحققت أقصى ما يمكن أن يطمع إليه بلد نام من تقدم لم تتخلّص من المشاكل . إن الولايات المتحدة على سبيل المثال لا تعاني اليوم من مشاكل ازدحام الموانيء ولا الحفريات في الشوارع ولا بطء الخدمات البريدية ولكنها لا تزال تعاني مشاكل التفرقة العنصرية والتضخم والبطالة وتلوث البيئة وارتفاع نسبة الجريمة . إننا ، بتنمية أو بلا تنمية ، سنبقى دائماً مواجهين بالمشاكل ، وإذا كنا لا نطيق أن نجابه المشاكل فمعنى هذا أننا لا نستطيع مجابهة الحياة نفسها .

وإذا كانت المشاكل جزأ لا يتجزأ من عملية التنمية فإن التضحية عنصر أساسي من عناصرها . إن جيلاً ما لا يستطيع أن يحقق لنفسه كل شيء ويتمتع بكل ثمار التنمية ، لقد خاض جيل الآباء والأجداد كفاحاً مجيداً عظيماً بقيادة البطل عبد العزيز أتاح لنا أن نجني اليوم خيرات الوحدة والاستقلال والرخاء . ماذا كان مصيرنا اليوم لو أن جيل عبد العزيز فزع من مواجهة التحدّي الكبير وقبل أوضاع الفرقة والتشتت والهمجية التي أحاطت به ؟ أين كنا سنكون اليوم لو أن عبد العزيز وفرسانه في الليلة التاريخية التي شهدت دخول الرياض لم يضعوا أرواحهم في أيديهم وآثروا العيش في هدوء وسكينة ؟ لو أن شيئاً من ذلك حدث لكنا حتى هذه اللحظة مقسمين مفرقين متعادين متناحرين لا نملك شيئاً من مقومات البقاء في القرن العشرين .

إنني أتألم أشدّ الألم عندما أجد مواطناً يفقد كل اهتمام بمشروع من مشاريع التنمية لمجرد أن تنفيذه يستغرق أربع أو خمس سنوات . أتألم عندما أجد أحداً يسأل ماذا أعطتني التنمية ؟ دون أن يسأل ماذا أعطيت التنمية ؟ . . إن واجبنا نحو أطفالنا وأطفالهم يحتّم علينا أن نتحمل نصيبنا من التضحية كما تحمل آباؤنا وآباؤهم نصيبهم . إن طفل اليوم في المملكة يسافر من الظهران إلى جدة في أقلّ من ساعتين ويفتح التلفزيون في الرياض فيرى المذيع في جدة وما ذلك إلا لأن جيل أبيه أو جده خاض المعارك والملاحم لتوحيد المملكة . وإذا كنا نريد لأبنائنا أن يعيشوا في مدن لا تعرف انقطاع الكهرباء ولا انقطاع الماء ، وأن يحظوا برعاية صحية كاملة ــ كان علينا أن نعمل ونعمل مضحين بشيء قليل أو شيء كثير من الراحة . إن الذين يرددون « أحيني اليوم ، وأمتني غداً » قوم أنانيون يعيشون لأنفسهم فقط وما استحق المرء أن يولد من عاش لنفسه . إن شعارنا لا يجب أن يكونَ ما قاله شاعرنا العربي في لحظة من لحظات اليأس « إذا مت ظمآناً فلا نزل القطر » ولكن ما قاله حكيم قديم وهو يغرس شجرة الزيتون « زرعوا ونحصد ، ونزرع فيحصدون » .

إن التنمية في الغرب والشرق لم تتحقق بيسر وسهولة بل كانت مشوبة بالعناء والعرق والدموع . تمت التنمية في الغرب عبر عدّة قرون وكان ثمنها استغلال الإنسان لأخيه الإنسان في المصانع والمزارع والمناجم ، حيث كانت الكرامة البشرية تهدر لحساب المصلحة الفردية . وتمت التنمية في بلاد المعسكر الشرقي في ظلال القهر والكبت والقمع وحمامات الدم . يكفي أن نذكر هنا أن ستالين عندما طبّق فكرة المزارع الجماعية قاومها عدد من صغار الفلاحين فعمد إلى تجويعهم حتى مات عدّة ملايين منهم . وما لنا نذهب

بعيداً ونحن بصدد الحديث عن التضحية ، وأمامنا اليوم المواطن الروسي العادي الذي لا يزال محروماً من أبسط السلع الاستهلاكية التي يتمتع بها أبسط مواطن سعودي .

إن سبيلنا الإسلامي القويم لا يتطلّب منا ما تطلّبته الرأسمالية المتطرفة من أتباعها ولا ما تتطلّبه الشيوعية الغاشمة من الواقعين تحت نيرها الجهنّمي. الإسلام يعترف بحقوق الفرد كما يعترف بحقوق المجموع ، ويرفض أن يخنق حرية الفرد ويقضي على مقومات إنسانيته في سبيل بناء جنّة مزعومة على الأرض لم تتحقق ولن تتحقق . إن تنميتنا اليوم تتم بطمأنينة وسلام : دون أن تشهد استغلال النساء والأطفال والعمال الذي شهدته الرأسمالية قبل أن تهذبها التجارب المريرة ودون أن تشهد الكبت والقهر والإذلال الذي يحضن كل جانب من جوانب التنمية في ظل الشيوعية ، تم ضمن مجتمع يؤمن بتآخي الطبقات لا بحربها وبحرية الفرد ضمن مصلحة المجموع ، لا بانعدام حرية الفرد وحرية المجموع .

على أننا إذا كنّا قد تمكنّا ، بنعمة الله وفضله ، أن نسير في مضمار التنمية بمنأى عن الاستغلال الرأسمالي والتسلط الشيوعي – فإن هذا لا يعني أن التنمية عندنا يمكن أن تتحقق بصفة تلقائية وببساطة وسهولة . التنمية حرب عنيفة ضروس ضد عدو ماكر شرس هو التخلف : عدو يلبس ألف وجه ، ويختفي تحت ألف قناع ، ويحاربنا في ألف ميدان ، من داخل أنفسنا وخارجها . التنمية معركة ضارية تتطلّب منّا كل ما نملكه من شجاعة وإيمان .

لقد نسينا في غمرة التطورات الهائلة التي مررنا بها أن آباءنا كانوا يقطعون المسافة بين جدة والرياض في أيام طويلة ، وكانوا يعيشون على

تمرات معدودات في اليوم ، ويشربون المياه الملوثة . أما نحن فقد أصبحت أعصابنا مرهفة توشك أن تتحطم إذا تأخر إقلاع الطائرة أو إذا وجدنا الشارع أمام بيتنا مليئاً بالحفريات . أصبحت أذواقنا مترفة لا تستطيع أن تستغني عن البامية ولو ارتفع سعر الكيلو الواحد إلى عشرين ريالاً . إن أخشى ما أخشاه هو أن نكون خلال عبورنا من عصر القلّة إلى عصر الوفرة أضعنا بعض الصفات التي تحلّى بها جيل الآباء العظيم : العنفوان والقوة والصبر والإصرار . إنني أشعر بكثير من القلق وأنا أشاهد بعض أبناء الجيل الجديد يتسكعون بسياراتهم صباح مساء ، متزينين تزين النساء لا يكادون يحسنون شيئاً سوى العبث بأجهزة التسجيل والفيديو ، وأرجو أن يأتي قريباً اليوم الذي يفرض فيه على كل شاب في المملكة أن يخدم وطنه في معسكرات الجندية يتعلّم منها الرجولة والانضباط والخشونة .

إن التضحية المطلوبة منا ليست تضحية بالنفس أو المال فنحن بحمد الله لا نمر بأزمات طاحنة تدعو المواطن إلى التضحية بنفسه أو بماله . التضحية المطلوبة هي أن نعمل ساعات أطول مما يعمل غيرنا ؛ أن نتقن ما نعمل ؛ أن نتحمل بين حين وآخر شيئاً من الصعوبة ؛ أن ندرك أن الحفريات شر لا بد منه لإيصال الخدمات العامة ؛ أن نتحول إلى المعلّبات إذا ارتفعت أسعار الخضروات الطازجة ؛ أن نلجأ إلى اللحوم المبرّدة والمثلّجة إذا كان سعر اللحوم الطازجة ليس في متناول أيدينا ؛ أن يؤجل الواحد منّا بناء بيته أسبوعاً أو أسبوعين إذا وجد نقصاً في الأسمنت ؛ أن يحاول الواحد منّا أن يشتري بمدخراته أسهماً في شركة صناعية أو تجارية بدلاً من شراء سيارة لابنه المراهق .

إن حديثنا عن التضحية ليس في حقيقة الأمر إلا حديثاً عن دور

المواطن في التنمية . إن البعض يتصور مع الأسف أن التنمية مسرحية شيّقة تعرض أمام المواطن وما عليه إلا أن يعلن استهجانه أو استحسانه . إن روحاً من الاتكالية بدأت تدب بين صفوفنا وتدفعنا إلى إلقاء العبء كاملاً على الحكومة . إن التنمية لا يمكن أن تنجح ، مهما قدمت الدولة من خدمات وأقامت من مشاريع ، ما لم يقم كل مواطن بدوره الكامل ، ولكل مواطن ، أينما كان ، دور يؤديه في التنمية . بإمكان كل منا أن يستعرض عشرات الأمثلة من حياته اليومية ؛ المواطن الذي يلقي بالقاذورات في الشارع مقصر في حق التنمية ؛ المواطن الذي يشغل الأجهزة الحكومية بمطالبات غير واقعية أو بشكاوي كيدية مقصر في حق التنمية ؛ المواطن الذي يهدر المياه أو يسرف في استخدام الكهرباء مقصر في حق التنمية ؛ المواطن الذي يطلب مكالمة خارجية ويتحدث لمدة نصف ساعة مقصر في حق التنمية ؛ المواطن الذي يخالف أنظمة المرور مقصر في حق التنمية ؛ وهلم جرا ..

إن التنمية تحتاج إلى خصال نفسية كثيرة تتفاعل لتنتج شخصية الرجل القادر على تحمل مسئوليات التنمية وتبعاتها . وكثير من هذه الخصال تتكون عبر سنين طويلة وتتأثر إلى حد بعيد بنوع التربية التي تلقاها الطفل في المنزل . ولا أعتقد أنني أتجنى على الحقيقة إذا قلت إن كثيراً من عائلاتنا تربي الأطفال على نحو يجعلهم عاجزين في المستقبل عن تحمل دورهم في التنمية .

أعرف بيوتاً كثيرة تسمح لابن السابعة أو الثامنة بالسهر إلى ما بعد منتصف الليل ثم ينهض الطفل في الصباح مرهقاً متعباً بعد معركة مع أمه أو أبيه ويقضي نهاره في الفصل شبه نائم ثم يعود إلى المنزل لينام إلى ما بعد العصر وهكذا . ولسنا بحاجة إلى كثير من الذكاء لنتبين أن هذا النمط من

الحياة . إذ يهدر وقت الراحة في العبث ، ويهدر وقت العمل في الراحة ، ليس النمط الأمثل لمواجهة متطلبات التنمية . وأعرف بيوتاً كثيرة تعتقد أن معنى الحب هو أن نترك الطفل يفعل ما يشاء وأن نحقق كل أهوائه ونزواته ونحاذر من إغضابه أو إزعاجه ، ومثل هذه التربية لا يمكن أن تنتج إلا شاباً ناعماً مدللاً من خبراء الأناقة والتسكع وتصفيف الشعر . وأعرف بيوتاً كثيرة ينعزل فيها الأب عن حياة أطفاله عزلة تامة فلا يتاح لهم أن يتعلموا منه أنماط السلوك المرتبط بالرجولة ، ولا يتاح لهم أن يشبعوا حاجتهم الغريزية إلى عطف الأب . ومثل هذه التربية بدورها لا تساعد على نمو الشخصية الناضجة المتكاملة .

وإذا كان المنزل يلعب دوراً هاماً في تكوين الرجل القادر على تحقيق التنمية فإن لنظام التعليم دوراً لا يقل في خطورته عن دور المنزل.إن المدرس ، سواء كان في المدرسة الابتدائية أو في الجامعة ، يستطيع أن يترك آثاراً سلبية أو إيجابية على شخصيات الطلبة الذين يجلسون أمامه . هدف المدرس يجب أن يكون تدريب الطالب وليس تلقينه وهناك فرق شاسع بين طالب مدرب،وطالب ملقن.بإمكاننا أن نطلب من إنسان ما أن يقرأ كل الكتب التي تتحدث عن السباحة ، ولكننا نحكم عليه بالغرق إذا لم ندربه قبل إلقائه في الماء . والأمر نفسه يصدق بالنسبة لكافة المهارات الأخرى . على كل مدرس ألا يكتفي بأن يسأل نفسه : هل نجحت في جعل الطالب يستوعب المقرر ؟ بل عليه أن يسأل سؤالاً آخر : هل نجحت في تدريب الملكة الذهنية عند الطالب بحيث يستطيع التعامل مع مشاكل ومواقف جديدة ؟ بعبارة أخرى عليه أن يسأل نفسه : هل حاولت أن أعد الطالب الإعداد الكافي لجعله في المستقبل عنصراً فعالا من عناصر التنمية ؟ .

إن كل مواطن مسئول عن التنمية . ولكن مسئولية موظفي الدولة ،

كباراً كانوا أو صغاراً ، أثقل وأعظم باعتبارهم مؤتمنين على تنفيذ الجزء الأكبر من مشاريع التنمية . على كل موظف أن يذكر نفسه ، مرّة في اليوم وألف مرّة إذا لزم الأمر ، أنه خادم للجمهور . إن التنمية تتعثر بازدحام الموانىء و لكنها تتعثر أيضاً إذا اصطدمت بعبارات مثل « معاملتك ضاعت » أو « راجعنا بعد شهر » أو « المدير غير موجود » . ان مخانق التنمية لا تقتصر على ضعف التجهيزات الأساسية بل إن هناك مخانق إدارية لا تقلّ خطورة كتعقيد الإجراءات وتأجيل القرارات أو الجبن عند اتخاذها ورفع كل صغيرة وكبيرة إلى الرؤساء والعجز عن التفكير والابتكار .

من الضروري أن يدرك كل موظف أن دوره في التنمية ، مهما كانت وظيفته صغيرة ، دور بالغ الأهمية . موزع البريد يحمل رسائل يؤدي تأخرها إلى عرقلة مشروع حيوي ؛ كاتب الصادر والوارد بتأخره في تسلم معاملة أو تسليمها يعطل مصلحة لمواطن أو مجموعة من المواطنين ؛ جندي المرور بتراخيه في أداء واجبه يتسبب في ازدحام يعوق إنجاز أعمال لا تعد ولا تحصى ؛ عامل السنترال بتهاونه في عمله يحول دون إتمام اتصالات بالغة الأهمية ، وهكذا . إن الاعتقاد أن التنمية هي مسئولية القيادة العليا وحدها أو كبار المسئولين وحدهم يجب أن يزول ليحل محله اعتقاد في ذهن كل موظف « أن التنمية تبدأ به . . وأن التنمية لا تنجح بدونه » .

إن التنمية ظاهرة إيجابية ، ولكنها لا تخلو من مخاطر وسلبيات . الأموال الضخمة التي توضع تحت تصرّف موظفي الدولة تجعل من هؤلاء الموظفين عرضة لإغراء رهيب لم يعرف له تاريخ الخدمة المدنية في أي دولة من الدول مثيلاً . الطلبات المتزايدة على كل سلعة وعلى كل خدمة تجعل بإمكان

مقدمي هذه السلع والخدمات أن يحصلوا على أي مبلغ يطلبونه مهما كان فاحشاً . الثراء يحمل معه خطر الإخلاد إلى الراحة والترف والمتع . لقد بدأنا جميعاً نشهد تسلسل النزعة الاستهلاكية التي لا تظمأ إلى قلوبنا وبيوتنا حتّى أصبحت متطلباتنا المادّية لا تكاد تنتهي : السيارة فالتلفزيون الملوّن فالفيديو فسيارة أخرى للأولاد فتلفزيون ثالث وهكذا . إن الحصانة الروحية ضرورية في كل زمان ومكان ، ولكنها تصبح أشد ضرورة في حالات النمو السريع حيث يجد المرء نفسه مبهوراً بما أمامه من تطورات ، مبهوراً بمغريات الحضارة المادّية ومبهوراً بما ينفق أمامه من أموال ، مبهوراً بفرص الثراء السريع المشروع وغير المشروع . في هذه الحالات يتعين علينا أن نعود إلى أصولنا الصافية النقية فنتذكر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يأكل يوماً ويجوع يوماً ، وتمر أيام ولا يطبخ في بيته ، وأنه مات ودرعه مرهونة عند يهودي . ونتذكر أنه عاش على هذا النحو لا عن حاجة ، وقد طرحت أمام أقدامه كنوز الأرض وذخائرها ، ولكن ليعلّم أتباعه درساً خالداً هو أن الحياة بكل زخرفها وبريقها متاع زائل وعارية مستردة وأن قيمتها الوحيدة هي أن يقضيها الإنسان في طاعة خالقه وفي خدمة أخيه الإنسان .

إننا لا نستفيد شيئاً إذا بنينا عشرات المصانع ومئات الطرق وآلاف المدارس ثم اكتشفنا بعد ذلك أننا نسينا كيف نعامل الآخرين كما نحب أن يعاملونا ، وكيف نحب لإخواننا ما نحب لأنفسنا ، وكيف نسع الناس جميعاً بأخلاقنا . إن التنمية بدون محبّة وتراحم وتضامن مجهود عقيم يؤدي إلى مدينة من الأسمنت والحديد يسكنها أناس لا قلوب لهم . إن علينا ونحن

نشمّر عن سواعدنا ونخوض خضم التنمية ، أن نحذر الوقوع في المصير المرعب الذي لاقى حضارات قبلنا سقطت تحت إغراء المادة فدب الصدأ إلى روحها ، وأصبحت رغم ما حققته من منجزات ، إهانة للكرامة البشرية ومقبرة لسعادة الإنسان .



# الصّناعة في الخليج آفاق جديدة (١)

قضى كثير من العلماء خلال التاريخ البشري أعمارهم سدى يبحثون عن حجر الفلاسفة الذي يحوّل المعادن الرخيصة إلى ذهب برّاق . ورغم الفشل المتكرر فقد استمر الحلم قائماً ، ولم تنقطع المحاولات حتّى تمكّن الإنسان في بداية القرن التاسع عشر من تحويل المعادن إلى ذهب . غير أن نجاحه لم يجيء لأنه عثر على حجر الفلاسفة – ولكن لأنه بدأ الثورة الصناعية التي أدارت عجلات المصانع في الغرب ، هذه العجلات التي لا تزال تدور حتّى اليوم محققة للمجتمعات الصناعية ما تتمتع به من قوة وازدهار .

وليس من قبيل المبالغة الشعرية أن نقول إن العملية التصنيعية تحوّل التراب إلى ذهب . إن كيلو جراماً واحداً من الحديد الخام يساوي أقلّ

(١) محاضرة ألقيت بجمعية المهندسين البحرينيين فى شهر صفر ١٣٩٨هـ الموافق : شهر يناير ١٩٧٨م .

من عشر هللات ، ولكنه إذا مسّته يد الصناعة السحرية فتحوّل إلى فولاذ قفز سعره عشرة أضعاف حتّى إذا مسّته اليد السحرية مرّة ثانية وحوّلته إلى قطع غيار قفز سعره مائة ضعف ، فإذا مسّته مرّة ثالثة وحوّلته إلى أجزاء دقيقة في جهاز الكترّوني أو ساعة قفز سعره آلاف المرّات .

ومن هنا كان الارتباط وثيقاً بين الصناعة والتقدم – وبين إنتاج المواد الخام والتخلف . ولقد كان القرنان الأخيران في تاريخ العلاقات الاقتصادية الدولية يشكّلان صورة حزينة قاتمة : مواد خام تباع بأسعار لا تزيد كثيراً عن تكلفة إنتاجها – وقد تنقص ، تتجه من منتجيها الفقراء إلى مصنّعيها الأغنياء ، ثم تعود بأضعاف قيمتها إلى منتجيها الأصليين . وهكذا يزداد الفقير فقراً والغني غنى .

إن هذه الصورة الكئيبة استمرت برتابة قاتلة إلى سنة ١٩٧٣م حين نشأت أزمة الطاقة وارتفعت أسعار البترول ، ودخلت متغيرات جذرية على خريطة العلاقات الاقتصادية الدولية . أصبح بالإمكان لأول مرة في التاريخ إقامة علاقات أكثر توازناً بين منتجي المواد الخام ومستهلكيها ، أو على الأقل بين منتجي البترول ومستهلكيه ، وأصبح بالإمكان إعادة النظر في توزيع الحقوق والواجبات بين الأغنياء والفقراء على نحو يجعل للفقير أملاً في الثراء .

وإذا كانت الدول النامية في آسيا وأفريقيا ، التي كانت إلى عهد قريب مجرد مزارع متخلفة لإنتاج المواد الخام والتي تواجه اليوم مشاكل لا حصر لها وهي تخوض غمار التنمية ، تستحق أن يكون لها نصيب أوفر من الإنتاج الصناعي العالمي يتجاوز نصيبها الحالي الذي لا يتعدى ٦٪ من الإنتاج العالمي ، فإن دول الخليج ، التي تتمتع بوضع متميز نتيجة توفر الطاقة

لديها ، تستحق بدورها أن تدخل ميدان الصناعة كلاعب جديد يستقبله اللاعبون القدامى بالتشجيع والترحيب – لا بالعداء والاستنكار .

إن المشاريع الصناعية الضخمة في الخليج ، وكلّها تعتمد على نحو أو آخر على موارد هائلة من البترول والغاز وعلى تمويل ذاتي كاف ، هي مشاريع قائمة على أساس اقتصادي سليم وعلى ميزة نسبية واضحة . إن الذين يحاولون أن يشككوا في مستقبل الصناعة في الخليج هم إما أناس لم يكلفوا أنفسهم عناء الدراسة والتحليل ، وهي مهمة شاقة ، أو أناس لا يودّون أن يواجهوا الحقيقة التي تزداد وضوحاً كل يوم ، وهي أن الصناعة المعتمدة على الطاقة يجب أن تسكن قرب مصادر الطاقة بدلاً من أن تهيم بحثاً عن هذا المحل أو ذاك من أنحاء المعمورة .

إنني لا أحاول التقليل من العقبات الحقيقية التي تقف في وجه الصناعة في الخليج . فنحن منطقة قليلة السكان ، محدودة الأسواق ، معدومة التجارب في ميدان الصناعة ولقد مررنا خلال السنوات الماضية بضغوط تضخمية مخيفة ، غير أننا نجد في الجانب الآخر من الصورة أن الصناعات الهايدروكربونية التي سنقيمها تقوم على عدد محدود من العمال وأنها موجهة أساساً إلى الأسواق العالمية ، كما نجد أن وحش التضخم قد روض إلى حد كبير بحيث لم يعد هناك مبرر لحملات التشكيك ، المقصودة وغير المقصودة ، التي تواجه محاولات التصنيع في الخليج .

إننا تجاوزنا في منطقة الخليج مرحلة التصنيع القائم على الشعارات لم نعد نتباهى بأننا نصنع الصاروخ والإبرة – ونحن لا نحسن صنع الصاروخ ولا صنع الإبرة ؛ لم نعد نسعى إلى تحقيق اكتفاء ذاتي صناعي لأننا نعلم

أن ثمن هذا الاكتفاء انخفاض في النوعية أو ارتفاع في التكلفة أو الاثنان معاً ، وهذا عبء إضافي يتحمله المواطن . لم نعد نقيم المصانع لتصبح معالم سياحية نقود إليها الزوّار بصرف النظر عن حسابات الربح والخسارة . إن لدينا اليوم فكرة واقعية لا عن طموحاتنا وإمكانياتنا فحسب — ولكن عن العقبات التي تعترض مسيرتنا وعن حقائق عالمنا المعاصر .

إن المنطق الاقتصادي المجرد ، بصرف النظر عن اعتبارات العدالة ، يحتّم أن تقوم الصناعات المعتمدة اعتماداً كاملا على توفر الطاقة في منطقة كالخليج ؛ ويتطلب أن تقوم الصناعات المعتمدة اعتماداً كبيراً على اليد العاملة في بلاد آسيا وأفريقيا التي تشكو الانفجار السكاني ؛ ويتطلب أن تقوم الصناعات الدقيقة والمعقدة في الدول الصناعية المتقدمة . وإذا كانت خارطة التصنيع الدولي لا تعكس هذا المنطق — فإن من واجبنا جميعاً أن نبدأ في عملية الترشيد .

إننا بدأنا في منطقة الخليج نتساءل عن الحكمة الكامنة وراء الاستمرار في إنشاء صناعات بتروكيمائية في بلاد لا توجد فيها قطرة واحدة من البترول . وإذا كان توفر البترول بكميات هائلة وبأسعار رخيصة جعل هذا الوضع — ممكناً في الماضي فكيف يمكن أن يستمر اليوم وأزمة الطاقة لاتزداد إلا حدة ؟ هل يكفي النقص في تجهيزاتنا الأساسية — وهو نقص يستكمل كل يوم — لكي نبقى في ركن قصي في نادي التصنيع ؟ هل ازدياد تكلفة إنشاء مجمع بتروكيمائي في الخليج عن مثيله في أوروبا وأمريكا بحوالي ٣٠٪ أو أكثر قليلاً أو أقل يبرر تجاهل الموارد الهائلة من الطاقة المتوفرة في المنطقة و التي تعوض بسهولة على المدى المتوسط و البعيد أية تكلفة إضافية عند إنشاء المجمع ؟

إننا في منطقة الخليج ندرك أننا لا نستطيع أن ننافس سويسرا في صناعة الساعات ؛ ولن نحاول . وندرك أننا لا نستطيع أن ننافس الولايات المتحدة الأمريكية في صناعة السيارات ؛ ولن نحاول . وندرك أننا لن نستطيع أن ننافس اليابان في صناعات الالكترونيات ؛ ولن نحاول . ولكننا ندرك أننا نستطيع إنتاج البتروكيماويات بنوعية ممتازة وبأسعار منافسة ؛ ولذلك فإننا سنحاول .

لقد بدأنا نقرأ في الصحف المتخصصة والعادية ، التي تصدر في الدول الصناعية . كلاماً عجيباً عن المخاطر التي ستتعرض لها صناعة البتروكيمائيات في العالم نتيجة للبرامج الصناعية في الخليج . وبدأنا نسمع عن فائض خطير في إنتاج البتروكيمائيات سيؤدي إلى إغلاق بعض المصانع . وبدأنا نسمع تلميحات هنا وهناك عن ضرورة إقامة حواجز جمركية تمنع دخول البتروكيمائيات العربية إلى الأسواق العالمية .

إن مثل هذه الأقاويل تدعو إلى الأسف والألم . إن دخول منطقة الخليج إلى ميدان التصنيع لن يعرض صناعة البتروكيمائيات العالمية لأي خطر إذا اعترفت هذه الصناعة من الآن بالخليج كمركز هام جديد من مراكزها . كما أن الفائض الخطير الذي يتحدث عنه المتشائمون لن يتحقق وإذا تحقق في الغد فإن المسئولية لا تقع على منطقة الخليج وهي مكان طبيعي لإنتاج البتروكيمائيات بل يتحمل مسئووليته أولئك الذين يصرون اليوم على إقامة صناعة بتروكيمائية في أماكن بعيدة عن الطاقة لا تصلح لاستضافة تلك الصناعة في ظل الظروف الجديدة . كما أننا تعلـّمنا من تجارب الماضي المرير أن حرب الحواجز الجمركية مجهود عقيم ينتهي بانهزام كل الأطراف . وهو درس نرجو أن يعيه الذين يتحدثون بلا مسئولية عن سد الطريق أمام منتجات الصناعة العربية .

إن التغيير سنة الحياة والذين يرفضون مواجهة المتغيرات كثيراً ما يسببون الألم بل والفواجع لأنفسهم وللآخرين . هذه الحقيقة تنطبق في ميدان الصناعة ، كما تنطبق على كل مجال من مجالات الحياة البشرية .

إننا في هذه المنطقة الحساسة من العالم وقد ربطنا اقتصادنا بالاقتصاد العالمي واتبعنا ، في إنتاج البترول وتسعيره واستثمار الفائض المؤقت ن دخولنا ، سياسات تحتوي على قدر كبير من إنكار الذات وتستهدف حماية الاقتصاد العالمي من الهزات والمخاطر نشعر أن من حقنا على العالم المتقدم صناعياً أن يتفهم تطلعاتنا الصناعية وأن يتعاون معنا في إقامة قاعدة صناعية تتخصص في إنتاج البتروكيماثيات بنوعية ممتازة وتكلفة معقولة وسيكون المستفيد من هذه القاعدة لا منطقة الخليج فقط بل العالم بأسره .

إننا نبني مستقبلنا الصناعي لا على أحلام المتفائلين ولا كوابيس المتشائمين ولا – أوهام الشكاكين – ولكن على أساس الحقائق الاقتصادية والمتغيرات الجديدة . ونحن إذ ندخل هذه الآفاق الجديدة نتوجه إلى الدول التي سبقتنا في تجربة التصنيع معربين عن استعدادنا للتعاون معهم إلى أبعد حدود التعاون ، مرحبين بهم لا كمصدرين للمعدّات والخبرة فحسب بل كشركاء حقيقيين ، لأننا نودّ أن تكون تجربتنا الصناعية منطلقاً جديداً من منطلقات الوئام لا مزلقاً قديماً من مزالق الخلاف .



# الوزير والتحديات الإدارية (١)

**مقدمة :**

هل تختلف التحدّيات الإدارية التي تواجه الوزير عن تلك التي يقابلها الوظف العام عادة ، كبيراً كان أم صغيراً ؟ يقتضي الانصاف أن نقرر أن كثيراً من هذه التحدّيات واحدة في طبيعتها ، وأحياناً في حجمها ، وإن اختلفت مسمّيات شاغلي الوظائف . إلا أن النظرة الموضوعية تكشف أن الوزير يواجه مشاكل إدارية معينة لا تواجه غيره من الإداريين أو على الأقلّ لا تواجه غيره بالحدة نفسها ، والإلحاح نفسه . ويرجع السبب في تصوري إلى أمور ثلاثة : ــ

**أولها** : وأوضحها ، أن الوزير هو قمة السلطة الإدارية في وزارته وفي المؤسسات المرتبطة بها . فهو ، إذن ، لا يستطيع ، كما يستطيع غيره ، أن يقذف بالقرار إلى أعلى ولا يتمكن ، كما يتمكن غيره ، أن يمتنع من اتخاذ أي قرار على الإطلاق .

(١) محاضرة ضمن الموسم الثقافي لجامعة الملك فيصل - في شهر صفر ١٣٩٩هـ/ يناير ١٩٧٩م

**ثانيها** : أن التوقعات التي تحيط بالوزارة لا تحيط بأية وظيفة إدارية أخرى . الناس يعتقدون أن سلطة الوزير تمتد فتصبح قادرة على تحقيق ما يشاؤه الوزير أو يشاؤه مراجعوه . والناس يتصورون أن المشاكل التي تستعصي على الموظف العادي لا بد وأن تذلل على يد الوزير . والناس يظنون أن الروتين الذي يقيد صغار الموظفين لا يستطيع أن يمس الوزير . وهذه التوقعات في مجموعها تشكل عبئاً كبيراً لا يحس بكافة جوانبه وأبعاده إلا من شاءت له الظروف أن يجلس على مقعد الوزارة المليء بالأشواك .

**ثالثها** : أن وقت الوزير تتجاذبه مشاغل عديدة ليس التحدي الإداري غير واحد منها . هناك مسئولية التشريع والمساهمة في رسم السياسة العامة للدولة . وهناك مراسم الضيافة الكثيرة من استقبال إلى تكريم إلى توديع سواء بالنسبة لضيوف الدولة أو ضيوف الوزارة . وهناك المهمات العديدة خارج حدود الدولة بالإضافة إلى اللجان المتنوعة . وهذه المشاغل في مجملها تنافس مسئوليته الأساسية في وزارته منافسة بالغة الخطورة .

وأودّ أن أوضّح من البداية أنني لا أعتقد أن هناك أسساً علمية مستقرة يستطيع الوزير باتباعها أن يكون وزيراً ناجحاً . وأسارع إلى القول إنني بذلك لا أنكر أن الإدارة العامة قد أصبحت علماً له قوانينه ونظرياته ومتخصصوه ، ولكنني أزعم أن ممارسة الإدارة لا تزال وستبقى فناً . والأمر نفسه يصـــدق بالنسبة للعلوم السياسية ، فهي من الناحية النظرية ، علم موضوعي ولكنها ، في التطبيق العملي فن شخصي يعتمد على الموهبة والاستعدادات الشخصية أكثر من اعتماده على المعرفة النظرية .

إن قراءة كل كتب الإدارة في العالم في حد ذاتها لا تنتج بالضرورة إدارياً ناجحاً. وهناك كثير من الإداريين اللامعين الذين لم يقرأوا كتاباً واحداً في الإدارة.

ومن هنا.. فإنني أتصور أنه لا يمكن أن توجد مدرسة إدارية لتدريب الوزراء (وإن كان البعض عندنا يعتقد أن المؤسسة العامة للخطوط الحديدية هي أقرب ما تكون إلى هذه المدرسة حيث إن الأغلبية الساحقة من مديريها تولوا بعد تركها منصب الوزارة). كما أنني أعتقد أن أي تجربة إدارية مهما طالت وتنوعت لا يمكن أن تؤهل المرء تأهيلا كافياً للوزارة ـ ذلك أن التحدّيات الإدارية التي تواجه الوزير تختلف كما رأينا قبل قليل عن التحدّيات في أية تجربة إدارية أخرى. وأعتقد، فوق ذلك، أن النجاح في الوزارة لا يرتبط بخط إداري معين يتبعه الوزير ـ فبالإمكان أن نجد وزيرين يتبعان منهجين مختلفين تماماً وينعقد الإجماع على أنهما وزيران ناجحان رغم اختلاف الأساليب.

بل إن الأمر يتعقد أكثر إذا حاولنا أن نتعمق في معنى النجاح الذي نقصده. إننا نحكم على الموظف العادي بالنجاح أو الفشل في ضوء ما ينجزه من أعمال تقبل القياس بالوحدة: عدد المعاملات بالنسبة لكاتب الوارد والصادر، وعدد الخطابات بالنسبة لفارز البريد، وعدد المكالمات بالنسبة لعامل السنترال. وهلم جراً. ولكن كيف نقيس نجاح الوزير؟ بديهي أن عدد الأوراق التي يوقعها كل يوم لا يكاد يعني شيئاً ـ فقد يكون فيها من الأمور ما لا يستحق أن يهتم به الوزير. وبديهي أن عدد الساعات التي يقضيها في عمله بدوره لا يكاد يعني شيئاً، فمن الجائز أن تبدد ساعات طوال في أعمال تافهة. وقد يتبادر إلى الذهن أن عدد

المشاريع المنفذة مقياس موضوعي لا يسمح بأي خلاف . ولكن الأمر ليس بهذه البساطة . إن طبيعة العمل في بعض الوزارات تجعل تنفيذ المشاريع أسهل منه في وزارات أخرى ، كما أن بعض الوزارات بطبيعتها لا تنفذ أية مشاريع ويكاد دورها يقتصر على التخطيط والإشراف والمتابعة . كما أن مقياس الشعبية ليس المعيار الأمثل . هل الوزير المحبوب لدى الناس أو لدى الموظفين هو بالضرورة وزير ناجح ؟ . هل الوزير الذي يتعرّض لانتقاد الناس أو لسخط الموظفين أقلّ نجاحاً من زميله للذي لا يتعرّض لمثل هذا الانتقاد ؟ لا أعتقد أن بإمكاننا أن نجيب ، في جميع الأحوال ، على هذين السؤالين بالإيجاب .

في ضوء ذلك – لا بد وأنه قد أصبح من الجلي البيّن أنني لا أطمع في حديثي الليلة أن أصل إلى كشف علمي جديد يساعد وزراء الحاضر والمستقبل على أداء مهامهم الشاقة . إن أقصى ما أطمع إليه هو أن أسلط بصيصاً من الضوء على أطراف المشكلة على نحو يجد فيه الباحث الإداري المتخصص ما يشجعه على المزيد من البحث ، ويجد فيه القارىء العادي جانباً قد لا يكون ألم بكل أبعاده عن طبيعة عمل الوزير ، ويجد فيه الوزراء أنفسهم نوعاً من التسلية الذهنية والمتعة بعد عناء العمل .

## الوزير والمركزية :

أول سؤال إداري يتعين على الوزير أن يواجهه ويحسمه – هو السؤال الآتي : تفوض أو لا تفوض ، أي القضية الأزلية المتعلقة بالمركزية واللامركزية . إن الإجابة على هذا السؤال من الناحية النظرية يسيرة سهلة : اللامركزية هي الأسلوب الأمثل ، ومن واجب الوزير أن يفوض كل صلاحياته الإدارية ويكتفي برسم السياسة العامة للوزارة . على هذا المبدأ

ينعقد الاجماع النظري لا بين الباحثين فحسب — بل بين الوزراء أنفسهم . على أنه إذا كان المبدأ النظري واضحاً ، فإن الممارسة العملية لا تتمشى دائماً مع النظرية . وتفصيلا لذلك أقول إنني أعتقد أن كثيراً من الوزراء رغم ميلهم النظري الواضح إلى اللامركزية يمارسون في التطبيق أسلوباً إدارياً أقرب إلى المركزية . وأرجو أن تسمحوا لي أن أتخذ نفسي مثالا على ذلك . لقد كنت ، ولا أزال ، أتصور أنني أتبع في عملي أسلوباً بعيداً كل البعد عن المركزية ، وإنني لا أهتم بأية تفاصيل إدارية يومية — غير أنني كلفت من يقوم باستفتاء ودي مع الزملاء الذين يعملون معي في الوزارة عن رأيهم في منهجي في العمل . ولقد كانت دهشتي بالغة عندما أجابوا جميعاً بأنهم يعتقدون أنني أتدخل في تفصيلات إدارية صغيرة ، كان من الأولى بي أن أتركها لهم . ولقد شهدنا جميعاً أمثلة عديدة لأشخاص كانوا ينتقدون المركزية الشديدة في وزارة من الوزارات ، وتدور الأيام ويتولون هم منصب الوزارة — فإذا بهم يتبعون أسلوباً مركزياً لا يختلف عن الأسلوب الذي سبق لهم أن انتقدوه .

الأمر ، والحالة هذه ، يحتاج إلى تفسير . إن الوزير لا يتبنى المركزية عن إيمان بمزاياها أو عن رغبة في إرهاق نفسه أو عن حرص على الاستئثار بصنع القرارات — ولكنه يميل باتجاه المركزية شيئاً فشيئاً ، ويوماً بعد يوم ، وبطريقة تكاد تكون لا شعورية — لأن هناك ضغوطاً عنيفة شديدة تدفعه في هذا الاتجاه . وعلى سبيل المثال — لا الحصر أورد لكم العوامل التالية :

**أولا** : إن الوزير في كثير من الحالات أقدر من غيره على أداء عمل معين لأنه يعرف أكثر من غيره ما يريد أن يحققه . وهكذا فإن المذكرة التي يستطيع الوزير أن يكتبها في ربع ساعة تحتاج إلى ساعات

أو أيام لتنجز حسب التسلسل الإداري والتعليمات التي يريد أن يبلغها لمندوب الوزارة في اجتماع معاً قد لا يتسنى لغيره أن يعبر عنها بنفس الدقة . وهكذا شيئاً فشيئاً يجد الوزير نفسه وقد انهمك في دوامة من الأعمال الإدارية الصغيرة . إن المخاطر التي ينطوي عليها هذا الانغماس التدريجي في التفاصيل هو الذي دفع الرئيس الأمريكي أيزنهاور إلى أن يقول مرة ( إن من علامات الإداري الناجح أن يوقّع مذكرات أعدّها غيره وكان بإمكانه هو أن يعد أحسن منها لو كتبها بنفسه ) .

**ثانياً** : إن الصلاحيات عندنا لا تزال غائمة وغير موزعة على نحو واضح على المستويات الإدارية المختلفة . في مثل هذه الظروف يميل الموظف إلى تجنب أي مسئولية قد تنجم عن القرار الذي يتخذه فيدحرج القرار إلى من فوقه وهكذا حتّى تتجمع قرارات عديدة أمام الوزير دون أن يكون بوسعه أن يعيدها كرة أخرى حتّى لا يتعطل دولاب العمـــل .

**ثالثاً** : إن التدريب الكافي عندنا يكاد يقتصر على الإدارة العليا وأجزاء بسيطة من الإدارة الوسطى ـ أما بقية المستويات فيشغلها موظفون لم يتلقوا التدريب الذي يسمح لهم باتخاذ القرار المطلوب . وهنا ينزع الموظف ، بدافع الضرورة ، إلى أن يلقي بالقرار إلى رئيسه ، فرئيس رئيسه ، حتّى يصل الموضوع إلى الوزير .

**رابعاً** : إن إصرار الناس عندنا ، لأسباب بيئية وحضارية ، على مخاطبة الوزير نفسه دون مرؤوسيه في طلباتهم المكتوبة أو الشفوية ، يدفع بالوزير رغماً عنه ، إلى معالجة الكثير من التفاصيل الإدارية الصغيرة .

خامساً : إن كل موظف في الوزارة يودّ أن يقيم اتصالا شخصياً مباشراً بينه وبين الوزير وهو يلتمس الفرص والأسباب لإقامة هذا الاتصال. وطلب الاستئناس بالرأي أو التوجيه هو الطريقة المثلى لإقامة جسر مع الوزير . وهنا يجد الوزير نفسه لو انساق مع هذه الرغبة الطبيعية في نفوس موظفيه . وقد انهمك في معالجة أمور تقع بصورة واضحة ضمن اختصاص مستويات إدارية أدنى .

في ضوء هذه الضغوط ، يصبح الأسلوب المركزي قدراً محتوماً يتعين على الوزير أن يصارعه ألف مرة في اليوم . والخطورة الرئيسية التي تنبع من المركزية الشديدة ، بالإضافة إلى أثرها السلبي على صحة الوزير وأسلوب حياته وسرعة العمل في الوزارة ، هي أنها لا تتيح للوزير وقتاً كافياً للتأمل والتفكير في تطوير العمل بالوزارة . وهنا نجد التفسير لوضع يجده الكثير من الناس محيرا وباعثا على الدهشة. فلان كان يتكلّم بحماس عن ضرورة إصلاح الأوضاع في وزارة ما ، وتشاء الظروف أن يتولى أمر هذه الوزارة – فلا يتحقق الإصلاح المنشود . ويتساءل الناس : لماذا ؟ وتكثر الاجتهادات وتتعدد . إن السبب الحقيقي هو أن هذا الرجل ما إن دخل مكتبه في الوزارة حتّى وجد نفسه في دوامة من القضايا والمشاكل والقرارات المعقدّة التي تأخذ كل وقته – بل التي لا يكفيها كل وقته . ويتكرر المشهد كل يوم وكل شهر وكل سنة ويمر الوقت دون أن يستطيع أن ينتزع نفسه من هذه الدوامة ليفكّر في أوضاع الوزارة وإصلاحها . ثم نجد الرجل نفسه بعد أن ترك الوزارة ولديه العديدمن الأفكار عن كيفية تطوير العملفيالوزارة ، ولو سألته عن السبب الذي منعه من تطبيق ذلك لقال لك بصدق محير إنه لم يجد الوقت !

ولا أودّ أن يتبادر إلى الذهن أن سلبيات المركزية تعني أن يترك الوزير كافة شئون الوزارة لمساعديه ولا يخصص لعمله غير ساعتين أو ثلاث يكتفي فيها بتوقيع ما يعرضه عليه مساعدوه . إن هذا التفريط لا يقلّ في خطورته عن الإفراط في المركزية . إن مسئولية الوزير تتطلب منه أن يكون على إلمام كاف بما يدور في وزارته حتّى يستطيع إدارة دفّة العمل فيها . والوسط الذهني بين المركزية الخانقة واللامركزية اللامسئولة — هو الهدف السهل الممتنع الذي يتعين على الوزير أن يبقيه نصب عينيه في كل دقيقة من كل يوم .

## الوزير ونطاق الإشراف :

وقريب من موضوع المركزية واللامركزية موضوع نطاق الإشراف الذي يمارسه الوزير : أي عدد الموظفين الذين يشرف الوزير على أعمالهم بنفسه ويسمح لهم بالاتصال الشخصي به . وهنا نجد من الناحية النظرية أن أمام الوزير سبيلين متميزين : أولهما — أن يقتصر اتصاله المباشر بوكيل الوزارة أو وكلائها وبمدراء المؤسسات العامة المرتبطة به بحيث يشكّل هؤلاء حلقة الاتصال الوحيدة بينه وبين بقية الموظفين . وثانيهما — أن يوسع الوزير دائرة اتصالاته — فلا تقتصر على الوكلاء — بل تشمل عدداً من رؤساء الإدارات وأحياناً بعض الموظفين الآخرين في الإدارات . وميزة الأسلوب الأول — أنه يضمن وحدة القيادة — فلا يصدر الوكيل قراراً ، قد يصدر الوزير أمراً يخالفه ، ولا يتلقّى الموظف من الوزير تعليمات تختلف عن التعليمات التي يتلقّاها من رئيسه المباشر ، كما أن هذا الأسلوب يعني أن يكون الوكيل على علم تام بما يدور في الوزارة فيحمل جانباً كبيراً من العبء نيابة عن الوزير ، ويستطيع أن يسير العمل

بفعالية عند غياب الوزير أو انشغاله بمهمات أخرى . وعيب هذا الأسلوب هو أنه يجعل اطّلاع الوزير على شئون الوزارة مقصوراً على نافذة واحدة هي نافذة الوكيل – مما يعني أن الآراء والاقتراحات التي لا يحبذها الوكيل قد لا تصل إلى طاولة الوزير . أما الأسلوب الثاني فيتيح للوزير أن يكون على اطّلاع واسع بآراء مختلف الموظفين ولكنه يضعف الانضباط الإداري ويضعف سلطة الوكيل الإدارية في أذهان الموظفين .

ومن الناحية العملية يختلف الأمر من وزارة إلى وزارة باختلاف ظروف الوزارة وتقسيماتها وتنظيم العمل فيها . على أنني أتصور أن الوزير ، بصفة عامة ، يحسن صنعاً إذا قصر اتصاله المباشر على مرؤوسيه المباشرين الذين يستطيع أن يشرف على أعمالهم بفعالية ، والرجل العادي لا يستطيع أن يمارس مثل هذا الاشراف على أكثر من خمسة أو ستة أشخاص . وللتخفيف من العيوب التي ينطوي عليها هذا الأسلوب فإن من الضروري أن يتصل الوزير اجتماعياً بأكبر عدد ممكن من موظفيه . كما أن من الضروري أن يحس كل موظف في الوزارة أن بإمكانه أن يتصل بالوزير عند الضرورة ، سواء كتابياً أو شخصياً ، للتظلّم من قرار غير عادل ، أو للفت نظره إلى وضع غير سليم ، أو لتقديم اقتراحات تستهدف تطوير العمل وتحسينه .

## الوزير وإصلاح الجهاز الإداري :

ومن الأعباء الإدارية الثقيلة التي ينوء بها كاهل الوزير في البلاد النامية دون المتقدمة التحدي المرتبط بإصلاح جهازه الإداري . وهنا نجد أن توقّعات الناس تزداد في حدتها كما يزداد استغرابهم عندما يجدون النتائج المتحققة أقلّ مما توقعوه . كثيراً ما يتساءل فلان ، كيف يسمح

هذا الوزير ، وهو المعروف بالأمانة والنزاهة ، ببقاء هذا الموظف الفاسد في وزارته ؟ وكثيراً ما يتساءل فلان : لقد جاء هذا الوزير وهو المشهور بالذكاء والحزم فلماذا لم تتحسن الخدمة التي يقدمها جهازه للجمهور ؟

والناس يظلمون الوزير ظلماً بيّناً إذا توقعوا منه أن يحقق بين يوم وليلة أو بين سنة وأخرى ما يتمنونه من إصلاحات جذرية شاملة في جهازه ، خصوصاً إذا كان هذا الجهاز متشعباً ويشمل الآلاف من البشر ويمتد تاريخه إلى عشرات السنين . إن البيروقراطية ، في حد ذاتها ، تكاد تستعصي على أية محاولة من أي إنسان للسيطرة عليها وإخضاعها لنهج معين وهي بالتالي أشد استعصاء على من يحاول لا تطويعها فحسب – بل تطويرهاو إعادة رسمها من جديد . إن قدرة البيروقراطية على تعطيل ما لا تريد من قرارات وعلى دفع ما تريد من قرارات ظاهرة واضحة معروفة في كل زمان ومكان . لذلك تسمع بين الحين والآخر من يقول لك : لا تضيع وقتك مع الوزير والوكيل . . فإني سأدلّك على الموظف الصغير الذي يحل لك المشكلة . وتسمع من يقول لك إن القرار في الواقع لم يتخذه الوزير الذي وقعه ولا الوكيل الذي أشر عليه بالموافقة – ولكن الموظف الصغير الذي حرر المعاملة . وإلى هذا النفو ذ البيروقراطي المتحكم أشار الرئيس الأمريكي ترومان عند تسليمه مقاليد السلطة إلى الرئيس أيزنهاور « سوف يجلس على الكرسي ويقول اعملوا هذا . . واعملوا ذلك – ولكن لن يحدث أي شيء » ومع هذا النفوذ البيروقراطي المتحكم دخل الرئيس نيكسون معركة ضارية شديدة يرى بعض المراقبين أنها كانت من الأسباب التي عجلت بنهايته بعد فضيحة ( ووترجيت ) . ومن أطرف مجابهات نيكسون مع البيروقراطية أنه كان يرى خلال عبوره بالهيلوكبتر

من البيت الأبيض إلى المطار عدداً من المباني القبيحة التي أقامتها وزارة الدفاع خلال الحرب العالمية الأولى كمبان مؤقتة وانتهت الحرب ولم تهدم تلك المباني ـ بل استمرّت حتى تولى نيكسون الرئاسة رغم بشاعتها وعدم تجانسها مع ما حولها من أبنية . أصدر نيكسون أمراً بإزالتها على الفور وبلّغ الأمر للجهات المعنية التي سرعان ما وجدت مبررات قوية لإبقاء المباني على حالتها . تكرّرت أوامر نيكسون وتكرّر التلكؤ إلى درجة أن الرئيس قرّر أن يجعل من هذا الموضوع امتحاناً لمدى سيطرته على البيروقراطية فأخذ يتابع الأمر بنفسه أسبوعياً حتى نجح بعد حوالي سنتين في هدم الأبنية . إن منظر رئيس الجمهورية في أقوى دولة في العالم ، الرجل الذي يمسك بمفاتيح الحرب النووية المدمرة ، وهو في صراع مستميت مع جهازه الإداري لإزالة بعض المباني المؤقتة هو منظر عجيب غريب ولكنه أمر لا يستغربه كل من التحم بالبيروقراطية وحاول أن يخضعها لرغباته .

والذين يتوقعون من الوزير المعجزات في مجال الإصلاح الإداري ينسون أو يتناسون أن سلطة الوزير ، على اتساعها وشمولها ، ليست مطلقة ولا تعسفية . إن أشد الموظفين فساداً وأعظمهم انحرافاً لا يمكن أن يفصل من الخدمة إلا بأدلة مادية لا يرقى إليها شك ، وما أصعب توفر هذه الأدلة . ومن المدهش المؤلم أن كثيراً من الذين يتذمرون من الفساد يرفضون التعاون لإنهاء هذا الفساد . يأتيك رجل فيزعم أن موظفا ما في الوزارة طلب منه رشوة وتطلب منه اسم هذا الموظف فيرفض على أساس أنه لا يود أن يعرض مصالحه في الوزارة للخطر ، وتصر أنت ويتهرّب هو حتى يزعم لك في النهاية أنه لم يكن جاداً في دعواه . ويأتيك رجل آخر فيزعم أن موظفاً ما عطّل معاملة وأخطره أنه لن ينهيها إلا إذا دفع مبلغاً معيناً وتطلب من الرجل المساعدة لضبط الموظف متلبساً بالجرم المشهود

فيأبى ثم يطلب منك أن تنسى الموضوع بأكمله ، أو يدعي أن الخطأ كان من جانبه هو لأنه لم يستكمل المعاملة ولم يفهم قصد الموظف فتجنى عليه . ولا شك أن مثل هذه المواقف من جانب المتعاملين مع الوزارة تجعل مهمة الوزير في الإصلاح ، وهي مهمة صعبة بطبيعتها ، شبه مستحيلة .

إن الوزير الحازم قادر على اتخاذ قرار حاسم بالنسبة لأي موظف أو عدد من الموظفين ثبت فسادهم أو تواترت الأقوال بانحرافهم – ولكنه لا يستطيع أن يقوم بمذبحة إدارية كل يوم . إن أي جهاز إداري هو منتظم واحد يتفاعل كل جزء فيه مع الأجزاء الأخرى وأي موظف ، مهما كان سيئاً ، هو جزء من المنتظم يقوم بدوره متفاعلا مع الموظفين الآخرين – ولهذا فإن بتر أي جزء من المنتظم دون استبداله بأفضل منه لن يؤدي إلى تحسين العمل . لا يستطيع أي وزير مسئول أن يمتنع عن التعاون مع جهازه بحجة أن جهازه فاسد أو غير كفء . ولا يستطيع أي وزير مسئول أن يفصل جميع رؤساء الإدارات في وزارته في يوم واحد ويستبدلهم بأفضل منهم . ولا يستطيع أي وزير مسئول أن يؤدي كافة الأعمال بنفسه أو عن طريق عدد محدود من الموظفين في مكتبه . ولقد باءت ، وستبوء جميع المحاولات من هذا النوع بالفشل . الوزير الذي يرفض التعاون مع جهازه يعجز عن تنفيذ المشاريع المناطة بوزارته . والوزير الذي يفصل هذا الموظف ويعزل ذلك ويغيّر هذا كل يوم يواجه ردود فعل اجتماعية قوية بالإضافة إلى الفوضى الإدارية التي تنجم عن هذا المسلك . والوزير الذي يتجاهل جهازه ويحاول أن يؤدي كل الأعمال بنفسه ينتهي به الأمر . وقد سمح لجهازه أن يتصرّف كما شاء دون أية رقابة أو إشراف من جانبه .

ومن هنا كان على الوزير أن يتعامل مع البيروقراطية بحزم – ولكن بذكاء وحذر ، وأن تكون مخططاته للإصلاح الإداري مدروسة ومرحلية . من المهم أن تكون في ذهن الوزير أولويات واضحة . إن الوزير يستطيع أن يخضع الجهاز الإدارى لرغبته في المعاملة التي يهتّم بها شخصياً ولكنه، بطبيعة الحال ، لا يستطيع أن يهتّم بالمعاملات كلّها ولا بمعظمها ولا بنصفها – ولذلك فإن تركيزه يجب أن ينصبّ على المعاملات الرئيسية التي تهم قطاعات كبيرة من المواطنين . والوزير يستطيع أن يفصل بعض الموظفين لا كلّهم ولامعظمهم ولا نصفهم – ولهذا فإن عليه أن يبدأ بالأسوأ والأشد ضرراً . والوزير لا يستطيع أن يراقب كل موظف ، ومن هنا كانت الخطوة الأولى في كل إصلاح إداري هي اختيار الرؤساء الصالحين . والفساد الإداري كثيراً ما ينبع من تعقيد الإجراءات وطولها – ولذلك فإن مراجعة الأنظمة واللوائح بهدف تبسيطها وتسهيلها عملية فعّالة من عمليات الإصلاح .

هذا – ومن الضروري قبل أن نغادر موضوع الانحرافات الإدارية أن نتذكّر أننا يجب ألا نأخذ كل ما يقال عن الفساد الإداري على علاّته . المقاول الذي يفشل في الحصول على مقاولة ما كثيراً ما يعزو الفشل إلى فساد الموظفين دون أخذ العوامل الحقيقية بعين الاعتبار . والمراجع الذي لا يحصل على ما يريد لأن طلبه لا يتمشى مع الأنظمة كثيراً ما يردد أن السبب الحقيقي في رفض طلبه هو رغبة الموظف في الحصول على رشوة . وهناك العديد من الموظفين المخلصين الأمناء الذين يؤدون واجباتهم بشرف وتفان في ظل ظروف صعبة للغاية . و هؤلاء هم الجنود المجهولون الذين لا يسمع أحد عنهم شيئاً وهم أولى الناس بالتكريم والثناء والتقدير .

## الوزير وطفرات التنمية :

ويواجه الوزير في دولة مثل المملكة قفزت ميزانيتها خلال سنوات قصيرة من مئات الملايين إلى عشرات الآلاف من الملايين مشكلة خاصة لا يواجهها الوزير في الدول المتقدّمة ولا في الدول النامية . لقد تم التطور في الدول المتقدمة عبر قرون عديدة وبنسب معتدلة لم تشكّل ضغطاً يذكر على الأجهزة الإدارية التي نمت مع نمو الخدمات المطلوبة . كما يتم التطور اليوم في الدول النامية ضمن نسب صغيرة مقيّدة بالإمكانيات المالية المحدودة . أما في دولة مثل المملكة — فإن توقّعات المواطنين الجامحة تستند إلى إمكانيات مادّية واسعة مقرونة بقصور إداري واضح مما يجعل مهمة المسئولين عن التنمية ، والوزراء في مقدمتهم ، مهمة فريدة في تحدّياتها وصعوبتها . أرجو أن تسمحوا لي أن أتخذ قطاع الكهرباء كمثال لطفرات التنمية . في أي دولة صناعية متقدّمة تبلغ نسبة الزيادة في استهلاك الكهرباء ما بين ٤ ٪ ، ٧ ٪ سنوياً — أما لدينا فتصل هذه النسبة إلى حوالي ٥٠ ٪ في عدد من مدننا الرئيسية ، ومن المتوقّع أن تستمر على هذا المعدّل خلال العشر سنوات القادمة على الأقلّ . وما قلته عن الكهرباء يكاد يصدق بحذافيره بالنسبة للقطاعات الأخرى جميعاً . والناس يتوقّعون من الوزير أن يذلّل كل المشاكل الناتجة عن هذه الطفرات . ولا أزال أذكر أنه بعد يومين من تكليفي بأعباء وزارة الصناعة و الكهرباء ودون أن تتاح لي الفرصة للاطّلاع على ورقة واحدة من أوراق الوازرة انقطعت الكهرباء في إحدى مدن المملكة — فقال أحد المواطنين لصديق لي « وماذا فعل لنا صديقك الوزير الجديد؟ هذه هي الكهرباء لا تزال تنقطع » .

## الوزير والصحافة :

وفي ضوء هذه التوقّعات المتزايدة ، يصبح من واجب الوزير أن يحيط المواطنين علماً بكافة المشاكل التي يواجهها وأن يعطيهم فكرة واقعية عن الأوضاع كما يراها . إن الوعود المعسولة والألفاظ الجميلة قد ترضي آذان السامعين فترة من الزمن – ولكن الحقيقة ما تلبث أن تظهر أقوى من كل الوعود وأصدق من كل الكلمات . والوزير هنا يحتاج إلى تعاون المواطنين عموماً وإلى تعاون الصحافة بوجه خاص . إن الصحافة عندنا حريصة على أن تنقل للوزير هموم المواطنين وشكاويهم – وإنني أشهد شهادة حق أنها تفعل ذلك بكفاءة وفعالية . ولكن الصحافة تتناسى في العادة الجانب الآخر من الصورة ، وهي أن تنقل هموم الوزير إلى المواطنين . إن الوزير ليس ساحراً ولا كائناً قادماً من كوكب آخر بطاقات غير بشرية – ولكنه مواطن عادي شاءت له الظروف أن يواجه مسئوليات غير عادية – الصحافة تردد مثلا : أن الخدمات في قطاع ما سيئة – ولكنها نادراً ما تتعمق في تحليل السبب ، وهل هو وليد ظروف إدارية عابرة يستطيع حزم الوزير القضاء عليها ، وبالتالي كان لنا أن نحاسبه لتراخيه – أم أنها وليدة ظروف موضوعية قاهرة لا يستطيع الوزير إلا أن يتعايش معها ، ومن هنا كان علينا أن نهنئه على ما استطاع أن يحققه من نجاح . والصحافة تنقل العيوب – ولكنها يندر أن تشير إلى المنجزات بنفس الحماس الذي يمتاز به نقدها . ما أكثر الأخبار التي تتحدث عن تأخر رحلة من رحلات « السعودية » ، وما أقلّ الأخبار التي تتحدث عن برنامج تدريب الطيارين السعوديين ونسبتهم في المؤسسة ، وعدد المسافرين الذين نقلتهم في سنة واحدة .

## الوزير والتعامل مع المواطنين :

وأودّ أن أسارع هنا إلى القول إنني إذ أشير إلى هذه الظاهرة – لا أفعل ذلك تبرّماً بانتقادات الصحافة أو انتقادات المواطنين . إن كل من تصدّى للعمل الإداري هو خادم للجمهور ، وللجمهور عليه حقوق السيد على الخادم . إن أي مسئول تنقطع صلته المباشرة بالناس سرعان ما يصدأ في قوقعة بيروقراطية لا يدخلها الهواء النقي . وإذا كان هذا هو شأن أي مسئول عادي فهو – بالأحرى – شأن الوزير . ومن هنا فإنني أعتقد أن الوزير الذي لا يتنفّس هموم المواطنين ، ولا يتابع تطلّعاتهم ، ولا يستمع إلى شكاويهم ، ولا يحترق مع مشاكلهم ، هو إنسان عاجز فاشل وإن تعددت مقاييس نجاحه الأخرى .

إن التعامل المباشر مع المواطنين عملية بالغة الصعوبة وتستهلك الكثير من وقت الوزير وفكره وأعصابه – ولكنها عملية بالغة الحيوية لا يستطيع الوزير أن يؤدي واجباته على النحو الأمثل بدونها . صحيح أن هذا المراجع يضيّع وقت الوزير في الثرثرة وتكرار الكلام والأحاديث التافهة ؛ وصحيح أن هذا المراجع لن يقنع إلا إذا خالفت النظام لتحقيق مطلبه ؛ وصحيح أن من المستحيل أن تشرح لهذا المواطن أن إضاءة قرية عملية تستغرق الشهور العديدة في أفضل الظروف . غير أنه مع ذلك كلّه تبقى حقيقة مؤكدة – وهي أن الوزير من خلال هذه الاتصالات يستمع إلى الصوت القوي الصادق الذي يخبره برأي المواطنين في وزارته وفي خدماتها وفيه شخصياً .

إن المواطنين هم أقدر الناس على تحديد رغباتهم واحتياجاتهم . الموظف الذي يقبع وراء طاولة يخطط لقرية تبعد عنه مئات الكيلومترات ولم يرها في حياته — لا يمكن أن يحس بهموم هذه القرية ، كما يحس بها من ولد فيها وترعرع في أزقتها ويدفن ، حين يموت ، في مقبرتها . والوزير باتصاله المباشر مع مثل هذا المواطن يستطيع أن يستوعب في دقائق ما لا يستطيع أن يستوعبه في ساعات من قراءة التقارير المطلولة .

وهناك خدمة إدارية هامة يقدمها المواطنون للجمهور — وهي أنهم يشكلون هيئة تحقيق ورقابة فعالة على أعمال الوزارة وموظفيها . المواطن الذي يراجع الوزير متظلماً من أن معاملته معطلة منذ أسابيع في قسم ما يعطي الوزير فكرة واضحة عن كفاءة هذا القسم . والمواطن الذي يبلغ الوزير أنه ينتظر الكهرباء منذ عدة سنوات يقدم أبلغ تقرير عن فعالية الشركة المسئولة عن الكهرباء في تلك المنطقة . والمواطن الذي يشكو للوزير أن موظفاً ما في الوزارة قد نهره أو شتمه أو طرده يعطي الوزير انطباعاً يختلف تماماً عن الانطباع الذي سبق أن كونه عن ذلك الموظف وهو يتصرف أمامه كما لو كان تجسيداً حياً للأدب والأخلاق . وحتى المواطن الذي يطلب من الوزير أمراً مستحيل التحقيق يؤدي خدمة كبرى للوزير إذ يذكره بأن الشوط أمامه إلى رضا النفس ورضا الناس لا يزال طويلاً وصعباً .

## الوزير والتخصص :

والوزير في غمرة هذه المشاكل الإدارية كلها يحتاج إلى أن يخصص قسطاً كبيراً من وقته للالمام النظري بطبيعة العمل الذي تقوم به الوزارة . ولا أود أن يفهم أحد من هذا أن الوزير يجب أن يكون من المتخصصين

ان أكثر المهندسين عبقرية ونبوغاً لن يكون بالضرورة وزيراً ناجحاً لوزارة يعتمد عملها أساساً على المهندسين . ان ألمع الأساتذة الجامعيين وأشهرهم وأكثرهم درجات علمية لن يكون بالضرورة أقدر الناس على تسيير العمل في وزارة قريبة من حقل تخصصه الأكاديمي . ولقد جرى العمل في الدول المتقدمة جميعها على عدم إعطاء الأفضلية في المناصب الوزارية للمتخصصين . وبعض الدول النامية وحدها هي التي لا تزال تتصور أن الوزير المتخصص أقدر من غيره على إدارة وزارة ما . ولكن هذا كلّه لا يعفي الوزير من واجب الإلمام النظري بالأمور الفنية التي تعالجها الوزارة . ويتطلب هذا الواجب أن يقرأ في الموضوع بإسهاب وأن يتابع التطورات الحديثة في الحقل ، وهذا كلّه يستلزم من الوزير قدراً من الانضباط لكي يتمكن وهو في الدوامة الإدارية من حجز وقت كاف للقراءة والاطّلاع .

## الوزير وتحدّيات الثقافة :

بل إنني أتصور أن الوزير في هذا العصر لا يستغني عن الإلمام ببعض العلوم الأخرى كالإدارة ، والاقتصاد ، والقانون ، وعلم النفس والاجتماع . وليس معنى هذا أن يحاول الوزير أن يصبح من الاقتصاديين أو علماء النفس ، فمثل هذه المحاولة ، بالإضافة إلى عدم جدواها ، تعني إهماله لمسئوليات أكثر إلحاحاً — ولكن معناه أن يحاول الوزير أن يحيط بفكرة مجملة عن أساسيات هذه العلوم . الإحاطة بمبادىء الإدارة العامة تسهل على الوزير سبيل الحصول على حلول لبعض مشاكله الإدارية ، والإحاطة بمبادىء الاقتصاد تساعد الوزير على اتخاذ قرارات أسلم وأكثر منطقية ؛ والإحاطة بأوليّات القانون تنجي الوزير من الوقوع في أخطاء نظامية فاحشة ؛ والإلمام بشيء من علم النفس يجعل الوزير أكثر قدرة على التعامل

مع موظفيه ومراجعيه ، ودراسة طرف من علم الاجتماع تجعل الوزير متفهماً لظروف بيئته وقادراً على استيعاب الآثار الاجتماعية لقراراته . إنني أسوق هذه العلوم على سبيل المثال ، وأعلم أن هناك من يشكك في أهمية بعضها أو يرى أهمية علوم أخرى – غير أنه أياً كانت العلوم التي يرى الوزير حاجة إلى الإلمام بأساسياتها – فإن هذه الحاجة تمثّل تحدّياً آخر وهجوماً جديداً على وقته المحدود .

**الوزير والقيادة الإدارية :**

إن الوزير ، باختصار ، هو قائد إداري . والقيادة ، فيما أتصور ، هي فن التأثير في الآخرين على نحو يجعلهم يتحركون لتحقيق الأهداف التي يتبناها القائد . وهذا التعريف يصدق في كل ميدان ، من السياسة إلى الإدارة ، عبرا بالألعاب البدنية . وإذا كان من الممكن أن نركن إلى هذا التعريف – فإن تحديد الصفات المطلوبة في القائد أمر بالغ الصعوبة . هل يجب أن يكون القائد أذكى من غيره ؟ أو أقوى من غيره ؟ أو أكثر اطّلاعاً أو أشدّ انضباطاً ؟ إلى آخر هذه الأسئلة التي يتعذر ، إن لم يستحل الوصول إلى إجابات واحدة بشأنها .

يذكر الكاتب الأمريكي السياسي المعروف « هانس مورجنتاو » أنك تستطيع التأثير في الآخرين على نحو يجعلهم يحققون رغباتك عن طريق وسائل ثلاث لا رابع لها :

**أولها :** أن يحبك الآخرون أو يحترموك فيتصرفون كما تريد بدافع من هذا الحب أو الاحترام .

**وثانيها :** أن يتوقّع الآخرون منك المكافأة فيتصرفون كما تريد بدافع من هذا التوقع .

وثالثها : أن يخاف الآخرون منك العقاب فيتصرفون كما تريد بدافع من هذا الخوف .

إن هذا التحليل السياسي يصدق ، بحذافيره ، على التصرّفات الإدارية ويصلح بالتالي أن يكون دليلاً يتصرّف الوزير ، وكل مسئول إداري ، في ضوئه .

ومن هنا فإنه لا يحسن بالوزير أن يتبع نمطاً واحداً لا يتغير من السلوك في كل المواقف – بل إن من واجبه أن يلبس – إدارياً – لكل حالة لبوسها . الحب والاحترام مع الذين يؤمنون بالحب والاحترام والترغيب مع الذين يجدي معهم الترغيب ، والترهيب مع الذين تفشل الوسائل الأخرى معهم .. ولعلّنا هنا نرى أن شاعرنا الذي قال :

إذا أنت أكرمت الكريم ملكته وإن أنت أكرمت اللئيم تمرّدا

و قال :

ووضع الندى في موضع السيف بالعلا
مضر كوضع السيف في موضع الندى

لم يكن شاعراً عظيماً فحسب . . ولكن خبيراً من خبراء الإدارة العامة . وعلى الوزير وهو يواجه كل ما ناقشنا – وما لم نناقش – من تحدّيات إدارية ، أن يتذكّر الأهداف الكبرى التي يسعى إلى تحقيقها . ليس هدف الوزير أن يكون محبوباً من موظفيه ومراجعيه – ولا أن يكون مكروهاً من موظفيه ومراجعيه ، و لا أن يخافه موظفوه و مراجعوه . ولكن أن يدفع بهؤلاء وهؤلاء نحو تحقيق الغايات الرئيسية التي أنشئت من أجلها وزارته ، واختير هو ليكون أداة المواطنين نحو تحقيقها .

## خاتمــة :

وفي ختام الحديث – اسمحوا لي إن أقول لكم إن الوزير وهو يواجه مشاغله وأعباءه المتصاعدة لا يستغني عن وقوف المواطنين بجانبه : بدعواتهم وأفكارهم واقتراحاتهم وانتقاداتهم . إن الوزارة ، برغم ما يحيط بها من بريق يخلب الأبصار ويجذب الطامحين ، مهمة عسيرة بالغة الصعوبة – لا تتعايش معها راحة ولا سكينة . إن الشيء الوحيد الذي يهون على الوزير عناءه – هو شعوره بأن الساعات الطويلة التي يقضيها في المكتب والساعات الطويلة التي يقضيها خارج المكتب بهموم المكتب ، قد أثمرت مستشفى هنا ومدرسة هناك . في سبيل هذا يهون الجهد ويسهل الصعب ويرتخص كل غال .

« وأما الزبد فيذهب جفاء . . وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض »



# الصناعة السعودية
# الأمل والتحدي [1]

لعل من الأجدى أن نبدأ بأخذ الثور من قرنيه ، كما يقول المثل الإنجليزي، فنطرح التساؤل الرئيسي الذي تنبثق منه كل التساؤلات الأخرى :

ـ لماذا الصناعة ؟

والجواب ، فيما أتصور ، يسير . بل إنني أودّ أن أستميحكم العذر لتطرقي إلى أمر هو أقرب ما يكون إلى البديهيات . فليكن ما أقوله ، والحالة هذه ، من قبيل التذكير لا التفسير .

تقف إلى جانب الصناعة حجج لا تقاوم :

ـ هناك ، أولاً ، الحجة الاقتصادية . الصناعة يد سحرية تمس المادة الخام فيقفز سعرها أضعافاً مضاعفة . إن رطل الحديد الذي لا يساوي ريالاً

(١) محاضرة ضمن الموسم لجامعة الملك عبدالعزيز بجدة شهر ربيع الثانى ١٣٩٨هـ الموافق : مارس ١٩٧٨م .

يقفز سعره إلى آلاف الريالات إذا تحول إلى ساعات في أيدينا . وقطعة الخشب التي لا تكاد تساوي قرشاً يقفز ثمنها إلى بضعة ريالات إذا تحوّلت إلى دمية في يد طفل . ورمال الصحراء بعملية تحويلية بسيطة تتحول إلى أسمنت أو أكواب من الزجاج . والأمثلة أكثر من أن تعد على ما يسميه إخوتنا الاقتصاديون ، خبراء العلم . الذي أطلق عليه في الغرب بمزح يشبه الجد لقب العلم الكئيب ، القيمة المضافة .

– وهناك ، ثانياً ، الحجة السياسية . لا يمكن لأي دولة أن تكون ذات أثر في عرين السياسة الدولية إلا إذا كانت مدعومة بالقوة العسكرية . والقوة العسكرية بدون قاعدة صناعية فعالة وهم من الأوهام . اعطني دولة متقدمة صناعياً لأعطيك قوة عسكرية ضاربة . واعطني دولة بدون قاعدة صناعية وكدس فيها ما شئت من دبابات وطيارات – فلن تجد في النهاية سوى مخزن كبير للأسلحة لا يردع عدواً ولا ينصر صديقاً . وما أحرانا ونحن نخوض اليوم تحديات سياسية مصيرية أن نضع هذه الحقيقة نصب أعيننا طيلة الوقت .

– وهناك ، ثالثاً ، الحجة التاريخية . لقد ظل الإنسان يحبو في مضمار التقنية حتى اندلاع الثورة الصناعية التي قذفت به إلى مسارات الأفلاك ووجنات الكواكب . ولعل أدق تقسيم للعالم اليوم هو الذي يقوم على الفصل بين مجموعتين من الدول : تلك التي دخلت عصر الصناعة – وتلك التي لا تزال تعيش في عصور المحراث و المغزل اليدوي . و لا أعتقد أن منطق التاريخ يسمح لنا بأي تردد قبل أن نقرر اقتحام عصر الصناعة .

– وهناك ، رابعاً ، الحجة الاجتماعية . مع التصنيع تنبثق قيم وأنماط معيّنة للسلوك تعتبر في مجموعها إيجابية ونافعة . في موكب التصنيع يسير

التدريب وييسر الانضباط . ومع التصنيع يولد اعتزاز المرء بما يعمل وينتج . وفي مجتمع التصنيع لا يوجد مكان للخاملين والكسالى .

هذا كله دون أن نتعرّض إلى حجج تقليدية تردد دائماً للدفاع عن الصناعة كتشغيل اليد العاملة ، والاكتفاء الذاتي ، وإرضاء المشاعر الوطنية .

ومن الضروري أن أتوقف عند هذا الحد – فتوضيح الواضحات ، كما يقول المناطقة ، من المعضلات .

ينطلق بعد ذلك سؤال جوهري آخر :

– لماذا الصناعة في المملكة ؟

وأصارحكم أنني لا أملك جواباً لهذا السؤال سوى – لم لا ؟ !

لم نحرم اقتصادنا القومي ومواطنينا من القيمة المضافة التي ينتجها التصنيع ؟

لم نحرم أنفسنا من حقنا في أن تكون لانطلاقتنا قوائم صلبة من حديد ؟

لم نبقى كالمتشردين أمام مسرح التصنيع ونحن نعلم تمام العلم أن مسرحية القرن العشرين لا تعرض إلا داخل هذا المسرح ؟

لا أعتقد أن بوسع أحد أن ينكر أن مصلحتنا كأمة طموح صاعدة تقتضي منا أن ندق أبواب التصنيع ، وهي كأبواب الحرية لا تفتح إلا للأيدي المضرجة بالحماس والأمل والعرق .

بإمكاننا الآن أن نتقدم خطوة أخرى مع سؤال ثالث :

– أي نوع من أنواع الصناعة يجب أن نختار للمملكة ؟

مع هذا السؤال نترك جدول البديهيات والواضحات الهادىء لنرتمي

في طوفان المتشابهات والمتشاكلات . هنا يحتدم الجدل ، وتصطدم الأفكار .

ودعوني أعترف لكم بوضوح ما بعده وضوح أنني أفضّل ألا تكون في المملكة صناعة على الإطلاق من أن تقوم صناعات فاشلة . وأعترف لكم أن هذه الجملة البسيطةتغضب كثيراً من نظرائي المسئولين عن الصناعة في دول العالم الثالث ، الذين كثيراً مايصرون على الصناعة بأي ثمن وتحت أي ظروف . غير أن الحق أحق إن يتبع .

الصناعة الفاشلة تنقلب عبئاً على الاقتصاد بدلاً من أن تكون عوناً له . والصناعة الفاشلة تصبح مستنزفاً لأموال قائمة بدلاً من أن تضحى منبعاً لأموال جديدة . والخاسر دائما في كل صناعة فاشلة هو المستهلك المسكين الذي يضطر إلى أن يدفع ثمناً أعلى ليحصل على نوعية أردأ .

ومن هنا فإن منطلقنا الأساسي هو ألا يقوم في المملكة أي مصنع إلا على أساس اقتصادى سليم .

ومعني هذا أننا لا نريد لصناعتنا أن تتحول إلى تكايا للعجزة تتلقى عطايا الدولة إلى ما شاء الله . ومعنى هذا أننا لا نريد لمصانعنا أن تتحول إلى متاحف نقود الزوارإلى مختلف أجزائها باستثناء غرفة واحدة هي التي تحوي دفاتر الحسابات .

ومعنى هذا أننا لا نقبل أن يعاني المستهلك السعودي في سبيل أن نقول إننا نصنع الصاروخ والإبرة وما بينهما .

وهنا يبتدر سؤال يحلو لاخواني الصناعيين أن يرددوه عشر مرّات في اليوم على الأقلّ ، ولا أشك أنه يخامر أذهان بعضكم في هذه المرحلة من الحديث :

– كيف يمكن أن نقيم صناعات ناجحة منافسة وصناعاتنا الوطنية تفتقر إلى التجهيزات والخدمات التي تتمتع بها الصناعة في الدول المتقدمة ؟

سؤال منطقي وجيه . والإجابة عليه سهلة في مجملها ، شائكة في تفاصيلها . مجمل الإجابة هو أنه لا بد من تدخل الدولة لدعم الصناعة الوليدة . على هذا ينعقد الإجماع . ثم ندخل في تفاصيل الدعم – فيبدأ النقاش ويطول . الجدل حول حماية الصناعات الوليدة لا يزال محتدماً في الغرب والشرق لم يصل إلى نتيجة يسلم بها الجميع . وإن كنت أعتقد أنني لا أتجنى على الحقيقة إذا قلت إن الرأي العلمي أخذ يميل في المدة الأخيرة إلى أن التعرفة الجمركية ليست الوسيلة المثلى لدعم الصناعة في عالم بدأ يزيل الحواجز الجمركية داخل الكتل الاقتصادية وقد يزيلها غداً فيما بينها .

على أن الذي يعنيني هنا هو أن النقاش عندنا حول دعم الصناعة لا يزال حامي الوطيس . يقف في طرف من النقاش رجال الصناعة السعوديون داعين الدولة إلى أن تقدم لهم مساعدات لا تعرف الحدود ومطالبين كل يوم بمعونة مبتكرة جديدة لا تعرفها قواميس المعونات ، شعارهم في ذلك ما قاله الشاعر :

والنفس طامعة إذا طمّعتها وإذا تـــرد إلى قليل تقنع

ويقف في الجانب الآخر من النقاش الاقتصاديون ، حماة علم الندرة مطالبين ألا يتحوّل دعم الدولة المشروع إلى معونة تبقى على قيد الحياة صناعة هزيلة لا تستحق البقاء .

والدولة تقف موقف الحكم بين الطرفين . فلا تبسط يدها كل البسط مع الصناعيين ولا تقتّر كل التقتير مع الاقتصاديين – ولكنها تتخـــذ

فهي تقدم المرافق والخدمات بأسعار تشجيعية . وهي تقدم القروض الحسنة التي تغطي نصف رأس المال الثابت في أي مشروع صناعي . وهي تعطي المنتجات الصناعية الوطنية شيئاً من الأفضلية في المشتروات الحكومية . وهي تعطي حماية جمركية محدودة على مضض وبعد تردد . وهي تقدم مزايا فرعية أخرى عديدة .

غير أنها تقف عند هذا الحد حريصة ألا يتحوّل دعمها إلى عكازة تستمرئ الصناعة للسير عليها فتضمر عضلاتها وتعجز عن السير على قدميها ، وتشيخ وهي تعتبر نفسها وليدة جديدة برعاية الأبوين .

إننا ، باختصار ، نحاول أن نقدم من الدعم للصناعة ما يجعلها في وضع يمكنّها من أن تنافس صناعة مماثلة قائمة في دولة متقدمة – لا أكثر من هذا الدعم ولا أقلّ . ونتركها بعد ذلك في الخضم لتطفو إن كانت جديرة

بالحياة وتغرق إن لم تكن . إنني لا أزعم أن موقفنا من دعم الصناعة يجسد حقيقة علمية لا يرقى إليها شك . ولا يثور حولها تساؤل بل أزعم – لا بل إنني أعلم – أن موقفنا هذا مبني على دراسة مستفيضة لما تقدمه الدول لدعم الصناعة في مختلف أنحاء العالم ، وعلى تتبع مستمر للاتجاهات العلمية الحديثة في حقل الحماية . وإنني أقول بدون تردد إن مجموعة الحوافز التي نقدمها تعد من أفضل ما تقدمه أى دولة لأي صناعة . وأنا – بعد – على استعداد لأن أتلقّى نصائح الناصحين . وأن أتعلّم جديداً ممن يدرك فوق إدراكي المحدود .

ولعلّ بوسعنا الآن أن نعود إلى قلب السؤال الذي طفنا بعض الوقت على حدوده وهو :

– أي نوع من أنواع الصناعة نريد لبلادنا ؟

وهنا يجب أن أفرّق بين نوعين من أنواع الصناعة : هذه التي يقيمها القطاع الخاص وتلك التي تقيمها الدولة . أما الصناعة التي يقيمها القطاع الخاص فاختيارها متروك لمن يريد أن يقيمها ضمن حدود واسعة تضعها الدولة . فالدولة لا تشجع صناعة تعتمد على الأسواق الواسعة وسوقنا محدود ضيق . ولا صناعة تستهلك الكثير من المياه ونحن نعاني شحاً خانقاً في مصادر المياه . ولا صناعة تحتاج إلى أعداد كبيرة من العمال ونحن نعاني أزمة في اليد العاملة . ولا صناعة تعجز عجزاً واضحاً عن منافسة المنتجات العالمية في سوقنا المفتوح .

باختصار ، نحن نحرص قبل الترخيص لأي مشروع صناعي من التأكد أنه يملك كل مقوّمات النجاح . وذلك اجتهاد نصيب فيه ونخطيء والعصمة لله وحده .

بعد هذا . نحن نترك المجال حرّاً واسعاً للمبادرة الفردية تختار وتبدع وتبتكر وتنتج . وأحب أن أنتهز هذه المناسبة لأطمئنكم أن الصناعة التي يقيمها رجال الأعمال السعوديون ناجحة إلى أبعد الحدود . والنجاح في الصناعة ليس موضع أخذ ورد – فبرهانه الأول والأخير حساب الأرباح والخسائر . والمصنع في الاقتصاد الحر لا يستطيع أن يخفي فشله بخلاف الحال في المصانع المؤممة التي تخضع فيها الأرقام لنزوات المؤممين وقرارات المسيطرين . إن في المملكة الآن أكثر من ستمائة مؤسسة صناعية(١) تتراوح تراوحاً كبيراً في حجمها وعدد عمالها ونوعية منتجاتها ومن هذا العدد لم تتعثر إلا مؤسسات يمكن عدّها على أصابع اليد الواحدة ، أما البقية فتدر على أصحابها الأرباح المجزية . بل لعلي لا أذيع سرّاً إذا

(١) تضاعف هذا العدد قرابة ثلاثة مرات منذ تاريخ المحاضرة.

قلت إننا في حالات كثيرة توجهنا إلى أصحاب المصانع نطالبهم بتقليص أرباحهم . ولولا أن البعض يخشون الحسد لاستشهدت بالأسماء . والحمد لله الذي يرزق من يشاء .

ولقد مرّت الصناعة السعودية خلال السنوات الأربع الماضية بامتحان صعب ومشاكل قاسية نتيجة الضغوط التضخمية التي رفعت أجور اليد العاملة وأسعار المواد الخام وتكاليف البناء ، وقلبت حسابات الجدوى رأساً على عقب . ولكن الصناعة السعودية وأقول هذا باعتزاز تمكنت بنجاح من اجتياز هذه المرحلة الحرجة وبإمكانها اليوم أن تتطلع باطمئنان إلى مستقبل من التطور المنتظم خال من الطفرات والصدمات التضخمية .

في الوقت الذي أحدثكم فيه يبنى مائتان وخمسون مصنعاً جديداً في مختلف مناطق المملكة ، وآمل أن يبدأ العمل في عدد مماثل أو يزيد من المصانع قبل نهاية الخطة الخمسية الثانية .

هناك منتجات سعودية تدخل الأسواق كل يوم . وهناك إقبال متزايد على الصناعة جعلنا نلهث خلفه عاجزين عن ملاحقته بالمرافق والخدمات الضرورية . لقد امتلأت المناطق الصناعية القائمة في جدة والرياض والدمام بالمصانع في ثلث المدة المقررة مما دفعنا إلى القيام بتوسعات ضخمة في هذه المناطق بالإضافة إلى بناء مناطق صناعية جديدة في القصيم والهفوف . إن حكاية عزوف رأس المال الوطني عن الصناعة أسطورة لفظت آخر أنفاسها وآن لها أن توسد مقرها الأخير . إن رأس المال ، فيما يقال ، جبان — ولكنني أشهد أنه أثبت في قطاع الصناعة أنه شجاع كل الشجاعة .

ولا أود أن يفهم أحد من كلامي هذا أن دخول ميدان الصناعة جولة ممتعة في حديقة من الورود . ذلك أنني أول من يعترف بأن الخدمات التي نقدمها للصناعة لا زالت بعيدة عن الكمال . وأول من يعترف أن الصناعة مهنة شاقة لا تختلف عن الصحافة في عشقها للمشاكل . وأول من يعترف أننا لم نزل بعد كل العوائق الروتينية والإدارية التي تقف في وجه الصناعة وإن كنا قد ذللنا الكثير منها . وأول من يعترف أننا لا نزال بحاجة إلى حملة إعلامية واسعة لنخلص المواطن السعودي عموماً ، وموظفي المشتروات الحكومية بصفة خاصة ، من عقدة « الخواجة » في مجال التصنيع .

اسمحوا لي هنا أن أقف لأوجه لبعض الشركات الأجنبية العاملة في المملكة كلمة عتاب أرجو ألا تتحول إلى كلمة إنذار . إن هذه الشركات لا تزال تتخذ موقفاً تشوبه السلبية من الصناعات الوطنية وهو موقف أرجو أن يتغير وأن يتم التغيير طواعية وفي القريب .

بعد ذلك أودّ نيابة عن زملائي الصناعيين السعوديين أن أمارس واجب النقد الذاتي فأقول إن بعض مصانعنا الوطنية لا زالت بحاجة إلى تحسين إنتاجها وإدخال نظام أدق لمراقبة الجودة . وإن بعض مصانعنا الوطنية لم تدخل بعد عصر الإدارة العلمية ولم تسمع بفنون التنظيم والتسويق . وإن بعض صنّاعينا يفتقرون إلى الخيال الواسع الذي لا يقف كسيحاً مداه كساره أو معمل للطابوق وديدنه تقليد صناعة ناجحة قائمة .

وأستطيع أن أقول لكم بعد هذا كله باقتناع إن الخدمات التي تقدمها الدولة للصناعة تتحسن يوماً بعد يوم . وأقول لكم باقتناع إن الخدمات

التي تقدمها الصناعة للمجتمع تتحسن يوماً بعد يوم . وسيذهب الزبد جفاء ويمكث ما ينفع الناس .

أنتقل بعد ذلك إلى الصناعات الأساسية التي تقيمها الدولة . وأحب أن أوضّح أن الدولة اتخذت على عاتقها عبء إقامة هذه الصناعات لسببين رئيسيين :

أولهما : أن هذه الصناعات تحتاج إلى استثمارات مالية كثيفة يعجز أي فرد أو مجموعة من الأفراد عن تقديمها .

وثانيهما : أن هذه الصناعات ذات أهمية بالغة للاقتصاد السعودي بأكمله فلا ينبغي أن يملكها فرد أو أفراد قلائل .

على أنني أحب أن أبادر إلى القول إن الدولة ستقيم هذه الصناعات حتّى إذا اجتازت مرحلة الحبو والتسنين ووقفت على قدميها تخلت الدولة عن الجزء الأعظم من الأسهم للمواطنين بحد أقصى لكل مواطن حتّى تتاح الفرصة لأكبر عدد ممكن(١) . إننا نأمل في المستقبل أن تكون ملكية الصناعات الأساسية لعشرات الآلاف من صغار المستثمرين السعوديين .

والصناعات الأساسية التي سنقيمها هي تلك الصناعات التي تتمتع المملكة بميزة نسبية واضحة فيها تمكّنها من بيع المنتجات في الأسواق العالمية حيث تحتدم المنافسة ولا يصمد إلا الأفضل والأحسن .

ولا أظن أحداً بحاجة إلى الكثير من الفطنة ليدرك أننا نتمتع بميزة نسبية واضحة في الصناعات التي تعتمد اعتماداً كثيفاً على الطاقة ورأس

(١) طرحت الدولة بالفعل عددا من أسهم الشركة السعودية للصناعات الأساسية «سابك» للمواطنين في اكتتاب عام.

المال .

إن صناعتنا الأساسية تنطلق من مفهوم منطقي واضح : الغاز الذي يحرق اليوم ويذهب هدراً سيجمع وينقى ويستخدم كمواد أولية وكوقود للصناعة التي ستنتج البتروكيمائيات والحديد والألومنيوم .

إن العالم يشهد اليوم تحولا تاريخياً جوهرياً في ميدان الصناعة المعتمدة على الطاقة . في الماضي كانت الطاقة تسافر إلى الصناعة فتسكن قربها . أما اليوم بعد أن شحت الطاقة وارتفعت أسعارها – فقد أصبح من الضروري أن تسافر الصناعة إلى الطاقة فتسكن قربها .

لم يعد من المقبول أن تذهب الطاقة رخيصة من شواطئنا لتعود إلينا مصنّعة بأثمان باهظة . ولكن المعقول أن يتم تصنيع الطاقة عندنا وأن نكون شركاء في عملية التصنيع .

إننا في المملكة نساهم في حركة تاريخية ستغير الحقيقة المخزية المخجلة – وهي أن دول العالم الثالث بأكملها لا تنتج إلا ما يقارب ٥ ٪ من مجموع الإنتاج الصناعي العالمي . إن رياح التغيير تهب على خارطة الصناعة الدولية . والتغيير سنة من سنن الحياة ومقاومته سنة أخرى . وينتصر في العادة من كان جديراً بالانتصار .

ولعلكم الآن بدأتم تدركون لماذا تثار الشبهة تلو الشبهة حول صناعاتنا الأساسية . صحيح أن هناك من يدفعه الجهل والناس منذ كانوا أعداء ما جهلوا . وصحيح أن هناك من يدفعه التقليد إلى ترديد ما يسمع بدون فهم . وصحيح أن بعض التساؤلات تنطلق من وطنية لا ترقى إليها الشبهات . ولكننا لا يجب أن نكون من السذاجة والغفلة فنجهل أن كثيراً من الشبهات تصطنع ويروج لها لتثبط عزيمتنا وتلقي اليأس في نفوسنا –

وبالتالي تعرقل عملية التحوّل التاريخي الذي سيسمح لنا كدولة نامية ، لأول مرّة في تاريخ العلاقات الاقتصادية ، أن نكون عضواً كامل العضوية في نادي التصنيع .

ولهذا فإنني أودّ أن أقول لكم — ولكل مواطن — بكل صراحة : إن التساؤل عن جدوى صناعة ما أمر مشروع ، لا بل إنه واجب في عنق كل مواطن . ولكن التشكيك في مستقبلنا الصناعي بأكمله أمر مشبوه ، لا بل إن رفضه أمانة في عنق كل مواطن .

إن صدورنا وقلوبنا ودراساتنا مفتوحة للمواطنين جميعاً . ولكن تطلّعاتنا وطموحاتنا وأحلامنا ليست معروضة للبيع في سوق الشكاكين والمضللين.

ولنخط الآن بضع خطوات مع ما يثار حول صناعاتنا الأساسية :

هناك شبهة تقول إن جميع صناعاتنا هي من قبيل الفيلة البيضاء وهي تعبير باللغة الانجليزية عن المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى كثير من المال وتنتهي إلى الخسارة والفشل .

إنني لا أودّ أن أتخلّى عن حلية الأدب في حق أي إنسان ولكنني مضطر إلى القول إن من يردد مثل هذا الكلام هو إنسان مغرِض كلياً أو جزئياً — أو إنسان جاهل كل الجهل أو بعض الجهل . لماذا ؟

لأن الصناعات الأساسية السعودية تشمل حلقة واسعة من المنتجات تبدأ بالإثيلين ومشتقاته العديدة من «ستايلين وستايرين وجلايجول وبولي اثيلين» منخفض الكثافة ومرتفعها ولا أودّ أن أضيف المزيد من هذه الأسماء الرنانة حتّى لا يغضب الإخوة من المهندسين الكيمائيين لاجترائي على اقتحام حدودهم — وتمتد إلى الميثانول واليوريا والحديد والصلب والألومنيوم.

إن لكل صناعة من هذه الصناعات وضعها المتميز وظروفها الخاصة ـ فكيف يمكن لأي إنسان أن يحكم عليها جميعاً بالفشل المطلق ؟ .

وثانية : إن كل مشروع من هذه المشاريع تعد له دراسات جدوى ودراسات هندسية تفصيلية في مجلّدات ينوء بحملها العصبة من أولي القوة . فكيف يمكن لصحفي أجنبي لم يقض في البلاد إلا يوماً أو يومين ـ أو بفيلسوف من فلاسفة المقاعد الوثيرة في الداخل أو الخارج أن يحكم بالفشل على مشروع لم يطّلع على ألفه وبائه ؟ .

وثالثة ـ أننا نقوم بصناعاتنا الأساسية مشاركة مع شركات عالمية متخصصة تساهم معنا بنصف رأس المال . وهذه المساهمة تصل إلى مئات الملايين من الريالات . فهل يعقل لمثل هـــذه الشركات أن تقذف بأموال طائلة في مشاريع غير مجدية ؟ .

ولا أودّ أن أطيل هنا . فالقول الفصل للزمن وحده والزمن بيننا . ومن الشبهات التي تردد حول صناعاتنا شبهة بدأت أسمع أصداءها تتردد همساً أو جهراً في الداخل . . وهذه الشبهة تطرح نفسها على هيئة سؤال :

ـ كيف نقول إن هدفنا من الصناعة هو تنويع مصادر الدخل ، أي الحصول على دخل من مصدر غير البترول ، وجميع صناعاتنا الأساسية قائمة على البترول . ؟

هذا سؤال ظاهره الوجاهة وباطنه فيه الكثير من تجاهل الحقائق أو عدم الإلمام بها . .

ـ الحقيقة الأولى : هي أن صناعاتنا الأساسية لا تعتمد على البترول ولكن على الغاز . ولا شك أن أي دخل نحصل عليه من صناعات قائمة على

الغاز سيكون إضافة جديدة لدخلنا من البترول .

ــ والحقيقة الثانية : هي أننا لا نستطيع أن نستغل ثروتنا الكبيرة من المعادن ما لم تكن هناك القاعدة الصناعية الكفء . والدراسات المكثّفة التي تجريها وزارة البترول والثروة المعدنية في الوقت الحاضر تبشّر بالخير . وإننا نأمل أن يأتي اليوم الذي تصنع فيه المعادن المختلفة فتصبح مورداً جديداً من موارد الدخل .

ــ والحقيقة الثالثة : هي أن صناعاتنا الأساسية ستكون نقطة الانطلاق لإقامة صناعات مساندة عديدة لا توجد لها أي علاقة بالبترول .

ــ والحقيقة الرابعة : هي أن إقامة قاعدة صناعية واسعة تعني تدريب أعداد كبيرة من المواطنين في مهارات لا يقتصر استخدامها على حقل بعينه . وهذه المهارات ستبقى مع الإنسان السعودي بعد أن ينضب البترول .

وشبهة ثالثة : تتحدث عن الأعداد الكبيرة من العمال الأجانب التي ستحتاج إليها الصناعات الأساسية . وهنا لا بد أن نكون صريحين مع أنفسنا فنعترف أن هذا السؤال يثير أموراً بالغة الأهمية . ولكننا يجب أن نضع الأمور في نصابها ــ فلا نبالغ في التخوف . إن جميع صناعاتنا الأساسية تمتاز بكثافة رأس المال وقلّة اليد العاملة ولذلك فإنها بعد اكتمالها لن تحتاج إلى أكثر من عشرين ألف عامل لإدارتها . ولا أعتقد أن هذا رقم مفزع في مجتمع يوجد فيه بالفعل أكثر من مليون ضيف وزائر ــ إن الصناعات الأساسية ستبدأ وربع العاملين فيها من السعوديين وستتحول هذه النسبة إلى ثلاثة أرباع خلال السنوات العشر الأولى من التشغيل . ولعلّ من الملائم أن نتذكر ونحن نتحدث عن أزمة اليد العاملة أن لدينا بطالة مقنعة تتجلى

في أوجها في حالة عشرات الآلاف من المستخدمين والموظفين الذين لا تبلغ إنتاجيتهم الحقيقية ساعتين أو ثلاثاً في اليوم . وإننا لنأمل أن تنجح الصناعات الأساسية في اجتذاب العديد من أمثال هؤلاء إليها حيث يعطون إنتاجاً أفضل ويظفرون بمردود أكبر . على أنه يبقى من واجب كل مواطن أن يحرص على ألا تنطبع على ملامح هذا المجتمع الإسلامي العربي بصمات الزائرين . ونحن في قطاع الصناعة حريصون الحرص كلّه على تنفيذ خططنا الصناعية على نحو يتمشى مع تراث هذا البلد العريق وأصالته الإسلامية .

وشبهة رابعة – تتردد في مقالات كثيرة في المجلات المتخصصة والعاملة في الدول الصناعية وهي شبهة توشك أن تكون مضحكة لولا أن الدعاية التي تنطوي عليها سمجة ثقيلة . تقول هـــذه الصحف – إن المملكة ستغرق الأسواق العالمية بفائض خطير من البتروكيماثيات سيؤدي إلى اضطراب شامل في هذه الصناعة يهدد مراكزها القائمة .

ورداً على ذلك نقول إن الاستثمار في صناعة البتروكيمائيات مستمر منذ عشرات السنين ، فلماذا لم يبدأ الحديث عن الفائض الخطير إلا بعد أن فكرنا في دخول هذا الميدان ؟ ونقول إن نصيب المملكة من مجموع ما ينتج من بتروكيمائيات في العالم لن يتجاوز ٥٪ بعد عشر سنوات – فكيف يمكننا – والحالة هذه – أن نغرق الأسواق بمنتجاتنا ؟ ونقول – لماذا يستمر الذين يتحدثون عن الفائض في إنشاء مجمعات بتروكيمائيات جديدة ويطلبون منّا التوقف عن إنشاء مجمعاتنا وأمامهم عشرات الخيارات لاستثمارات صناعية رابحة بينما لا نملك نحن أي خيار ؟

ومع هذه الشبهة يدور الهمس الخافت حول إجراءات ستتخذ لقفل الأبواب أمام البتروكيمائيات العربية ومنعها من دخول الأسواق العالمية .

إن الذين يغازلون مثل هذه الأفكار قوم يلعبون بنار تحرق الأصابع . لقد وضعنا رخاء العالم بأسره في منزلة قريبة من قلوبنا ونتوقع من العالم بأسره أن يضع رخاءنا في منزلة قريبة من قلبه . لقد فتحنا أسواقنا وبيوتنا لمنتجات الصناعة العالمية سنينا طويلة ولن نقبل أن تقفل دون منتجاتنا الأبواب . . إن رد فعلنا نحو أي قرار يتخذ لمحاربة منتجاتنا الصناعية لن يكون صيحات الفرح والبهجة . وهو بالتأكيد لن يقف عند صيحات الاحتجاج . على أنني آمل بحرارة أننا لن نشهد اليوم الحزين الذي نضطر فيه إلى حرب اقتصادية من أي نوع . لقد كنا ونظل دعاة مواءمة ولا نودّ أن نتحول إلى عشّاق مواجهة . إننا بالتأكيد لا نودّ تهديد أي مركز صناعي قائم ولكننا وبالتأكيد أيضاً نودّ أن تكون لنا حصة عادلة من الإنتاج الصناعي الجديد .

إن الذين يستبقون اليوم إلى إقامة صناعات بتّروكيمائية في بلاد لا تتوفر فيها قطرة واحدة من البتّرول أو قدم مكعب واحد من الغاز أي في مناخ لا يصلح لهذه الصناعة في ظل الحقائق الجديدة هم وحدهم المسئولون عن أي اضطراب يهدد صناعة البتّروكيمائيات في المستقبل .

إننا باختصار – سائرون في طريقنا – وإذا أسرعت صناعة البتّروكيمائيات العالمية في الاعتّراف بنا كشريك جديد كان ذلك في صالحها وفي صالحنا . إن كثيراً من مشاكل العالم ناشئة عن سوء الفهم وبطء الإدراك – ونحن نتكلّم بوضوح وبصوت يصل إلى كل أذن ليس فيها وقر .

أيها الإخوة . .

أرجو ألا يكون قد تبادر إلى خلد أحد منكم وأنا أرد على هذه الشبهات أننا نعتقد أن طريقنا مفروش بالوسائد المليئة بريش النعام . على

النقيض تماماً . نحن نسير في طريق وعر شاق مليء بالمزالق والمخاطر . نحن ندرك العقبات عقبة عقبة – ونعايش الصعوبات واحدة واحدة .

نحن عديمو الخبرة بالصناعة . ونحن عاجزون بمفردنا عن الحصول على الأسرار التكنولوجية المعقّدة . ونحن غير قادرين بمفردنا على دخول الأسواق . من هنا ينبثق إصرارنا على أن تكون جميع مشاريعنا الصناعية مشاركة مع شركات عالمية متخصصة . ونحن نجتذب هذه الشركات بحوافز عديدة سخية . إننا نأبى أن تأتي شركة فتقيم لنا مصنعاً وتستلم فاتورة الحساب وتتركنا بمفردنا أمام معدّات تعمل يوماً وتقف يوماً – وقد لا تعمل على الإطلاق كما حدث ويحدث كل يوم في بلاد أكثر من أن تحصى . إننا نصر على أن يقاسمنا الشريك مصير المشروع من نجاح ومن فشل إن كان لا بد من الفشل . إن الوطنية لا تعني أن نصنع ما لا نحسن ولكنها تعني أن نتعلّم ممن يعلم فنحسن ما نصنع .

ونحن نراقب الأسواق العالمية بعيون حادّة البصر حتّى لا نفاجأ في النهاية بمواد لا نجد لها مشترياً . وعلى سبيل المثال ، عندما تبيّن وجود فائض كبير في صناعة الحديد والصلب زعزع حتّى الصناعات القديمة الثابتة – أعدنا النظر في مشروعنا فقلصنا إنتاجه من ثلاثة ملايين طن إلى حوالي ( ٨٠٠,٠٠٠ ) طن ستستعمل كلّها في الداخل على أن نوسع الطاقة إذا تغيرت ظروف الأسواق العالمية .

وعلى سبيل المثال ، عندما وجدنا أن مشاريع البّروبروتين القائمة على استخلاص مواد بروتينية لتستخدم كأعلاف من الغاز – لا نزال في مرحلة التجريب وأنها تجابه صعوبات فنية وقانونية عديدة في الغرب صرفنا

النظر كلياً عن إقامتها في الوقت الحاضر . وعلى سبيل المثال ، عندما رأينا أشقّاءنا في البحرين أقاموا مصهراً للألمنيوم وأشقّاءنا في دبي يعملون على إقامة مصهر آخر عقدنا العزم على أننا لن نبدأ في إقامة مصهرنا إلا إذا تأكدنا بإقناع لا يساوره شك أننا لن نلحق أي ضرر من أي نوع بصناعة الألومنيوم في الخليج (١) .

إنني لا أبالغ إذا قلت لكم إنني لا أعتقد أن أي مشاريع صناعية في أي مكان في العالم درست الكثافة والدقة اللتين تدرس بهما مشاريعنا الصناعية . نحن نبدأ بدراسات التسويق يقوم بها خبراؤنا وخبراء الشريك المنتظر . وننتقل بعد ذلك إلى دراسة جدوى تفصيلية نساهم فيها مع الشريك المنتظر مستعينين بالعديد من بيوت الخبرة العالمية . ثم تخضع هذه الدراسة لتقييم موضوعي شامل اختّرنا له البنك الدولي باعتباره جهة محايدة تتمتع بخبرة واسعة في تقييم المشاريع الكبرى . ويبقى بعد ذلك الامتحان الأصعب قرار مجلس الإدارة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية . وهذا المجلس يضم خمسة من أبرز الاقتصاديين السعوديين . وكان الله في عوني معهم .

أيها الإخوة . .

أنني أرحب بكم وبكل مواطن — جنوداً في معركة التصنيع . جنوداً بسواعدكم وبأحلامكم وبأفكاركم ، وبانتقاداتكم . وإياكم أن تتصوروا الأمور على غير حقيقتها — فالتصنيع معركة فيها كل ما في المعارك من ضراوة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه كل المعارك من شجاعة .

---

(١) صرف النظر عن اقامة هذا المصهركلية مراعاة للتنسيق الصناعى الخليجى .

وإياكم أن تتصوروا أنها معركة الدولة أو معركة المسئولين عن الصناعة . فهي معركة كل واحد منكم — لا بل معركة كل طفل من أطفالكم في المستقبل .

ونتيجة المعركة لا تتوقف على الفقاعات الكلامية التي يتسلّى بها الصحفيون الأجانب وفلاسفة المقاعد الوثيرة ولكنها تتوقف علينا — وعلى ما نستطيع أن نقدمه من حماس وجهد وجهاد .

سوف يكون الطريق طويلاً . . وسوف نمر بالأشواك والنكسات — ولكننا سننتصر في النهاية . لأننا نؤمن بالله . وبأنه ينصر من ينصره . ونؤمن بحق أجيالنا القادمة في حياة رغيدة تليق بكرامة الإنسان السعودي .



# أوهام وأضغاث أحلام في ملحمة التنمية [1]

أصارحكم أنني تعمّدت أن أضفي على عنوان حديثي شيئاً من الغموض يضفي على الحديث شيئاً من الإثارة . ولعلّكم تتساءلون الآن ، لم اخترت أن أتكلّم عن الأوهام ، ومتى كانت الجامعة – وهي بعلمائها وأساتذتها وطلبتها حصن من حصون الحقيقة – مكاناً ملائماً للحديث عن أضغاث الأحلام ، ولعلّ بعضكم قد تصوّر أن حديثي الليلة سيكون عن أوهام الشعر وأحلامه . أبادر إذن فأقول إن الأوهام التي سأحدثكم عنها لم تنبع في وادي عبقر على ضفاف بحور الشعر وفي حضانة شياطين القريض ولكنها ولدت وترعرعت في الواقع الحياتي اليومي الذي عشناه جميعاً خلال السنوات القليلة الماضية . وأبادر فأضيف أن الجامعة هي المكان الأمثل لمقاومة الخرافات ومحاربة الأساطير فهي بالتالي المكان الأمثل لمثل هذا الحديث . وأبادر

---

(١) محاضرة ألقيت في جامعة الملك عبد العزيز بجدة – شهر ربيع ثاني ١٤٠٠هـ الموافق شهر مارس ١٩٨٠م .

فأؤكد أننا كشعب دفعنا ثمن هذه الأوهام غالياً ، دفعناه أموالاً نفيسة تهدر ، ووقتاً ثميناً يضيّع ، ومصلحة غالية تذهب هدراً . لقد آن الأوان ونحن على أعتاب خطة خمسية ثالثة أن نحرّر عقولنا وأرواحنا من التأثير الخبيث المدمر لهذه الأوهام .

أما الوهم الأول : فهو أن ما لدينا من مال لا ينتهي ولا ينضب ويتسع لكل وجه من وجوه الإنفاق على كل حقل من حقول التنمية . يشجّع هذا الوهم ما نسمعه كل يوم من أقوال لا مسئولة تتشدّق بأننا أغنى دولة في العالم . ويشجّع هذا الوهم ذئاب الانتهازية المتحفزّة في الداخل والخارج للانقضاض على دخلنا الوطني وازدراده . ويشجّع هذا الوهم قصور الوعي وانخفاض الشعور بالواجب عند عدد من المواطنين وبالتالي عند عدد من الموظفين .

إن كل مباديء الاقتصاد السلبية تنبع من قانون واحد هو قانون الندرة . ولقد كنّا خلال السنوات الماضية نتصرف منطلقين من قانون مضاد ، هو قانون الوفرة . ومعنى ذلك أن الكثير من تصرفاتنا لم تكن قائمة على أساس اقتصادي سليم . إن كل مباديء الإدارة السليمة تستهدف الاستخدام الأمثل لموارد اقتصادية محدودة . ولقد كنّا نتصرف خلال السنوات الماضية كما لو كانت مواردنا الاقتصادية غير محدودة . ومعنى ذلك أن الكثير من تصرفاتنا لم تكن قائمة على أساس إداري سليم .

عندما كنت أعمل في مؤسسة الخطوط الحديدية كلفت شركة استشارية أجنبية بدراسة الجدوى الاقتصادية لخط حديدي معيّن . وعند انتهاء الدراسة أخبرني مدير الشركة أن الخط المعني مجد اقتصادياً وأنه ينصح بالمضي قدماً

في تنفيذه . وأضاف أنه وصل إلى هذا الإقتناع نتيجة إدراكه أن الموارد المالية المتاحة غير محدودة و أن إنفاقها في خط حديدي أجدى للمواطنين من العجز عن إنفاقها . وهنا قطعت الاجتماع وأخبرته أن كلامه يمثّل إهانة بالغة لا لذكائي فحسب- بل لحكمة الشعب الذي أنتمي إليه . وأخبرته أن يعود من حيث أتى بدراسته ويعيد النظر فيها دون أن ينطلق من هذا الافتراض المفرط في سخافته . ولا أعتقد أنني بحاجة إلى القول إن دراسته الجديدة قد انتهت بنتائج تخالف تماماً نتائج الدراسة الأولى .

لقد تكرّرت هذه التجربة فيما بعد مرّات عديدة ولا أودّ أن أتطرّق إلى تفاصيلها فما أنا بصدد التشهير – ولكن جوهرها واحد لا يتغير : يؤدي وهم الوفرة بالاستشاريين والمقاولين إلى المبالغة في المواصفات والمبالغة في التكلفة على نحو من شأنه يهدر آلاف الملايين . فإذا لم تتدارك الموقف حكمة وشجاعة من مسئول يقظ ضاعت بالفعل آلاف الملايين . ولا أظنني بحاجة هنا أن أذكر بالوفر الهائل الذي نجم عن إلغاء عدد من المناقصات في عدد من الوزارات .

لقد تفرّعت من هذا الوهم الأساسي أضغاث أحلام عديدة عاثت فساداً في الأذهان والعقول . منها أن العبرة يجب أن تكون بسرعة التنفيذ دون أي اعتبار آخر . ومنها أن أسلوب المناقصة أسلوب عتيق تجاوزه الزمن وأن اختيار أقلّ الأسعار يؤدي في الغالب إلى نتائج مؤلمة شبيهة بالكارثة . ومنها أن المقياس الوحيد لنجاح إداري ما هو أرقام الملايين التي استطاع إنفاقها . ومنها أن السبيل السليم لمعالجة مشكلة ما هو البدء في مشروعين في نفس الوقت : المشروع العاجل ، والمشروع الآجل . ومنها أن معيار العبقرية الحقيقية هو القدرة على اقتراح معونات جديدة تساعدنا على التخلّص من أموالنا المكدّسة في البنوك .

لا بد أن ندرك جميعاً ونحفر هذا الإدراك في كل خليّة من خلايانا أن مواردنا محدودة محدودة محدودة . ولا أدلّ على ذلك من حقيقة بسيطة هي أن الوزارات تتقدم كل سنة في مشروعات ميزانياتها بطلبات تبلغ في العادة ثلاثة أضعاف الموارد المتاحة لتلك السنة . ولقد تلقّت وزارة التخطيط وهي بصدد إعداد الخطة الخمسية الثالثة من المشروعات المقترحة مالا تكفي الموارد المتاحة لأربع خطط خمسية لتنفيذه . إن استمرار أي مسئول في الاعتقاد أن مواردنا غير محدودة وتشجيع الاستشاريين والمقاولين على التصرّف في ضوء هذه الأسطورة هو عمل لا مسئول يكاد يبلغ مرتبة الإجرام .

أما الوهم الثاني : فهو أن المال كفيل بحلّ كافة المشاكل ومعالجة كل الأزمات . لقد تغلغل هذا الوهم في عقلنا الواعي وفي لاشعورنا جميعاً مسئولين وغير مسئولين ، حتى أصبح بمثابة طبيعة ثانية . إذا حدثت مشكلة كهرباء أفتاك العباقرة أن حلّها هو إنفاق بليون ريال على الفور لإحضار مولّدات مؤقتة بالطائرة . وإذا حدثت مشكلة ازدحام في الموانيء أفتاك العباقرة أن حل المشكلة هو أن تنفق بليوني ريال في شراء ميناءين جاهزين . وإذا لاحظت انخفاضاً في الإنتاجية في أي قطاع من القطاعات أفتاك العباقرة أن الحل الوحيد هو مضاعفة الحوافز المادّية . لقد قال كاتب في صحيفة أجنبية معلّقاً بسخرية على هذه العقلية « إن الناس في المملكة يعتقدون أن بإمكانك القضاء على أي مشكلة وذلك بأن تقذف عليها رزمة من النقود » .

والعجب كل العجب أننا ونحن المسلمون المتمسكون بأصالتنا الروحية المؤمنون بأن الإنسان روح قبل أن يكون جسداً ، المؤمنون بأن الحياة الدنيا فانية زائلة وأن الدار الأخرى هي دار البقاء ، العجب أننا انزلقنا في منزلق فكري خطير دون أن يتنبه أحد . يقول ماركس إن الإنسان لا تحكمه سوى

الاعتبارات المادّية وإن كل المؤسسات والمعتقدات والمنظّمات لا تعدو أن تكون انعكاساً مباشراً أو غير مباشر للعلاقات الاقتصادية السائدة. ونقول نحن إن المال يحلّ المشاكل جميعاً وإن المرء لا يرفع إنتاجيته إلا بحوافز مادّية ولا يخدم وطنه إلا بمعونة ولا يستطيع القضاء على أزمة إلا بقرض. إننا بهذا القول لا نتحوّل إلى ماركسيين، بطبيعة الحال، ولكننا نخطو خطوة في اتجاه النظرية المادّية ونتنكّر لركن أساسي في عقيدتنا الإسلامية وهو أن الإنسان لا تحكمه الاعتبارات المادّية فحسب. لا بل إن روح العقيدة الإسلامية يشترط أن يكون المرء قادراً على تجاوز الاعتبارات المادّية البحت إذا أردنا أن نقيم مجتمعاً متكافلاً متضامناً ترفرف عليه أجنحة المساواة والإخاء والعدل.

وخطر هذا الوهم لا يقتصر على الجانب الفكري والجانب الروحي بل يتجاوزهما إلى سلبيّات خطيرة في الممارسة العملية. إذا كانت الأزمات لا تحلّ إلا بالمال وبالمال وحده فمن الطبيعي أن يختنق كل تفكير مبدع مجدّد ولا يرتفع صوت سوى صوت الريال. إذا كانت الإنتاجية لا ترتفع إلا بحوافز مادّية كنّا جميعاً في حل من العمل الشاق الدائب حتى يجيء اليوم الذي نتقاضى فيه ذلك المبلغ الخيالي الذي تعتقد أنه الأجر الملائم لجهودنا الجبّارة. وإذا كان المال هو وحده المفتاح السحري لحلّ المشاكل لم يكن أمام أي بيروقراطي سوى أن يطلب في ميزانيته مبلغاً ضخماً يعرف مقدماً أنه لن يحصل عليه فيرضي بذلك ضميره ويرد على الانتقادات ويسقط أي ضرورة للإصلاح. لقد أصبحنا جميعاً نمر كل يوم بأمثلة عديدة لبيروقراطيين جامدين لا يتحركون ولا يعملون ملقين اللوم كل اللوم على شح الميزانية ممتشقين المعاملات التي كتبوها في طلب المزيد من المال مردّدين أرقامها وتواريخها بلذّة ونشوة هازّين رؤوسهم أسى وحسرة على المال

الذي يكدّس في البنوك ولا ينفق في الاستجابة لطلباتهم . إن أحداً هذه الأيام لا يكاد يتحدّث عن النزاهة والتضحية والتفاني والتخطيط السليم والقيادة الحازمة وأثر ذلك كلّه على الأداء ، وانحصر بحث الجميع في الاعتمادات والأبواب والبنود والميزانيات السابقة واللاحقة .

الحق أقول لكم إن المال نقمة لا نعمة ولعنة لا رحمة إن لم تحرس المال قيم روحية أصيلة وإن لم تواكب إنفاق المال رؤية صافية وأولويات واضحة وتفكير واع مسئول . إن الحضارات التي انهارت في التاريخ لم تضمحل لفقر إمكانياتها المادّية ولكن لأن روحها نخرت من الداخل فسقطت ، مثل قارون ، ميتة فوق أكوام من الذهب .

أما الوهم الثالث : ويمكن أن نسمّيه الوهم التنظيمي ، فهو أننا نستطيع أن نحلّ أي مشكلة بإنشاء كيان إداري جديد . لقد كنّا قديماً نسمع القول المأثور « إذا أردت لموضوع أن يموت فشكّل له لجنة » أما الآن فهناك قول مأثور جديد « إذا أردت أن تحلّ مشكلة فانشئ لها وزارة جديدة أو مؤسسة جديدة أو شركة جديدة » إن السبب في انتشار هذا الوهم هو بساطته وسهولته وما يؤدي إليه من راحة فكرية تغني عن عناء التحليل والبحث والتفسير . إنني لا أودّ لأحد أن يفهم أنني أقول إنني ضد إنشاء كيانات إدارية جديدة في كل الظروف والأحوال . ولكنني أريد أن أقول إن الاعتقاد بأن إنشاء كيان جديد كاف في حد ذاته لحلّ مشكلة قديمة هو من قبيل الأوهام وأضغاث الأحلام .

ولقد أدّى هذا الوهم إلى سلبيات عديدة في حياتنا الإدارية . أطلق العنان لقانون باركنسون الذي ينص على أن من طبيعة البيروقراطية أن تتوسع

وتنمو بصرف النظر عن الاحتياجات الفعلية وتعددت المستويات الإدارية والمسمّيات الطنّانة وضاعت القرارات في حلقات هرمية متوالية من الوزير إلى الوكيل فالوكيل المساعد فمدير الإدارة فمساعد المدير فمدير القسم وهكذا . . لقد رأينا قبل قليل كيف أصبح المال مشجباً يعلّق عليه كل فاشل عجزه وقصوره . . والأمر نفسه يصدق على الوهم التنظيمي . يقترح موظف ما تنظيماً إدارياً جديداً ويبقى دون القيام بأي مبادرة منتظراً الفرج وإنشاء هذا التنظيم . تحدّث أي موظف في أي جهاز عن مشكلة فعلية قائمة فيقول لك إنه لا يستطيع أن يحلّها لأن جهازه لا يتمتع بالمرونة الكافية ويشير بحسرة إلى الشركة الفلانية أو المؤسسة التي استطاعت أن تحلّ كل مشاكلها نظراً لما تتمتع به من مرونة . والغريب أن الوهم التنظيمي لا يقتصر على البيروقراطيين — ولكنه يمتد إلى رجال القطاع الخاص الذين يحدّثونك بألم عن تفضيل الشباب العمل في القطاع الحكومي وانصرافهم عن الشركات، الأمر الذي يجعلها عاجزة عن التصرّف بفعالية . لقد مرّ الوهم التنظيمي بعدّة مراحل تاريخية ، ففي البداية كانت المطالبة بإنشاء مؤسسات عامة جديدة ثم تحوّلت إلى المطالبة بإنشاء وزارات جديدة ، والاتجاه الغالب اليوم هو المطالبة بإنشاء شركات جديدة .

إننا لا نستطيع أن نواجه مستقبلنا المليء بالتحديات الإدارية الصعبة بهذه النظرة السطحية . إن انشاء كيان جديد قد يكون جزأ من حل مشكلة ما إذا توفّرت عدة شروط . منها أن يكون الجهاز القديم مسئولاً على نحو أو آخر عن نشوء المشكلة أو مقصّراً على نحو أو آخر في معالجتها . ومنها أن يتولّى إدارة الكيان الجديد أفراد جدد غير أولئك الذين ثبت فشلهم في الجهاز القديم . ومنها أن تواكب عملية إنشاء الجهاز الجديد معالجة جدّية واعية لجذور المشكلة و مسبّباتها . إن إنشاء جهاز إداري جديد ، في غياب

هذه الشروط ، لن يكون خطوة إلى الأمام بل ، على العكس ، سيكون ترسيخاً للسطوة البيروقراطية المتحكمة ونمواً للمظهر الخارجي على حساب المضمون .

أما الوهم الرابع : فمؤداه أن التنمية يمكن أن تستورد من الخارج بحذافيرها أفكاراً ومعدّات ومقاولين وفنيين وعمّالاً . لقد أصابنا هذا الوهم جميعاً بما يشبه غسيل الأدمغة فأفقدنا القدرة على أي ابتكار أو إبداع . يفكر أي مسئول في تصميم مشروع ما فيتجه تفكيره فوراً إلى شركة استشارية أجنبية تضع له المواصفات . ويفكّر أي مسئول في تنفيذ مشروع ما فيتجه تفكيره على الفور إلى مقاول أجنبي . و يفكّر أي مواطن في شراء سلعة ما فتقوده قدماه إلى حيث تباع السلع المستوردة . ويفكّر رجل أعمال في تنفيذ عملية ما فيتجه فكره إلى الاستقدام من الخارج . إننا نكاد جميعاً أن نتحوّل إلى أجهزة تسجيل تردّد « لا يوجد سعوديون مؤهلون ؛ لا يوجد سعوديون مؤهلون » . حتى إذا تحولنا إلى الجانب الآخر من الشريط أخذنا نردّد « السعوديون يرفضون أن يعملوا ؛ السعوديون يرفضون ان يعملوا » لقد سمحنا لوهم الاستقدام والاستيراد أن يعطّل الكثير من ملكاتنا ولا بد لنا من أن نقاومه بعنف قبل أن ينجح في تحويلنا إلى مجتمع بلا ملامح وبلا بصمات وبلا أفكار لصيقة بالتربة .

فلنحاسب أنفسنا حساباً عسيراً وأعتقد أن معظمنا سيسقط في الامتحان بجدارة .

هذا المسئول الذي هرع إلى الشركة الأجنبية هل فكّر لحظة واحدة في الاستعانة بخبرة سعودية متخصصة في الجامعة أو في القطاع الخاص ؟ وهذا المسئول الذي هرع إلى المقاول الأجنبي هل صرف وقتاً كافياً في

البحث عن مقاول سعودي يستطيع تنفيذ المهمة ؟ وهذا المواطن الذي اشترى شماغاً مستورداً بأكثر من مائة ريال هل فكّر في اقتناء شماغ سعودي بثلث الثمن ؟ وهذا التاجر الذي أسرع يستقدم العمال من الخارج ، هل فكّر في رفع إنتاجية العاملين لديه من السعوديين ؟ .

إن الاستشاري الأجنبي يستطيع أن يوافيني بالرأي العلمي والفني ولكنه لن يستطيع تفهّم هذا المجتمع وتقاليده وظروفه . والمقاول الأجنبي يستطيع أن يبني بكفاءة ولكنه يدرك أن أبناءه وأبناءهم لن يعيشوا في المبنى الذي يشيّده. والصناعة المستوردة من الخارج قد تكون أفضل قليلاً أو أرخص من الصناعة المحلّية ولكن المال المبذول فيها يساعد على تنمية اقتصاد أجنبي . والموظف القادم من الخارج يأتي ليؤدي مهمة مؤقتة مقابل أجر معلوم ومن الحيف أن نتوقع أن يكون ولاؤه لهذا الوطن ولاء من ولد في أحضانه ويتنفس من هوائه ويدفن حين يموت تحت ترابه .

ومن الضروري أن أتوقف هنا لحظة فأقول إنني لا أدّعي إلى الانغلاق والتقوقع في عصر لم يعد فيه مجال لانغلاق ولا تقوقع ؛ وأقول إنني لم أبلغ من التفاؤل الساذج ما يجعلني أعتقد أن بوسعنا أن نستغنى عن العالم الخارجي ؛ وأقول أنني لا أحمل للضيوف المقيمين في بلدنا سوى مشاعر المحبّة وهم بين شقيق حميم أو صديق كريم ؛ ولكنني أقول إننا أفرطنا في الاعتماد على الخارج حتّى لنوشك أن نفقد ثقتنا في النفس واعتمادنا على الذات .

هناك في علم النفس ما يسمّى النبوءة التي تحقق ذاتها وذلك أن تعتقد اعتقاداً جازماً بشيء ما وتتصرّف على أساس وجوده حتّى يتحوّل هذا الشيء إلى حقيقة واقعة . لقد ردّدنا أنه لا يوجد سعوديون قادرون على

عمل ما حتّى ثبطنا همم السعوديين القادرين على هذا العمل . لقد قلنا إن السعوديين ينفرون من التدريب وينفرون من الأعمال البدوية حتّى شجّعنا المواطنين على اعتناق مثل هذه النظرة التي تشكّل خطراً محقّقاً على مستقبل التنمية . لقد أقنعنا أنفسنا بأنه لا يمكن للسعوديين أن يصلوا إلى مستوى الأجانب في أي ميدان من الميادين حتّى أصبنا جميعاً بمركّبات النقص وأصبحت قلوبنا مرابع ترتع فيها عقدة الخواجة حيث تشاء .

لقد أثبتت التجربة أننا إذا وضعنا السعودي المناسب في المكان المناسب استطاع أن يحقّق الكثير . إن السعودي الذي يستطيع أن يتولّى منصب وزير أو منصب وكيل أو منصب رئيس مؤسسة عامة قادر بالتأكيد على أن يتولّى من المسئوليات ما هو أقل من ذلك بكثير . لقد شهدت خلال تجربتي العامة شباباً سعودياً يفاوض ويناقش المسئولين في أضخم شركات العالم ؛ وشباباً سعودياً يصحّح أخطاء في التصميم لأشهر الشركات الاستشارية ؛ وشباباً سعودياً استطاع بحماسه وتفانيه وولائه للوطن أن يحقق منجزات شبيهة بالمعجزات .

أما الوهم الخامس : فهو أن هناك أي بديل في الحاضر أو المستقبل للمجهود الشاق اليومي المتواصل . لقد كان الإنسان خلال تاريخه الطويل يضطر إلى بذل مجهودات خارقة كل يوم لمجرّد البقاء حيّاً . إن تجربة الرفاه الذي تنعم به أعداد كبيرة من الناس هي تجربة قصيرة نسبياً لم تعرفها المجتمعات المتقدّمة اقتصادياً إلا في هذا القرن ولم نعرفها نحن الاخلال السنوات القليلة الماضية . لقد بدأنا جميعاً نلمح انحسار روح العمل لتحلّ محلّها روح التطلّع إلى الدعة وتوقّع المزيد من المنافع المادّية دون مزيد من الإنتاج . يستثمر التاجر في مصنع أو متجر ، ويعتبر هذا الاستثمار

بديلا عن العمل اليومي المتواصل ويتصوّر أن مهمته انتهت عندما وضع ماله في المشروع . ويتصوّر الشاب وقد حصل على شهادته الجامعية أنه أدّى ضريبة الكفاح كاملة غير منقوصة وأن ما عليه بقية أيامه إلا أن يقطف جني الكفاح . أصبح الناس يتباهون بالمال ويتباهون بالوظائف ولم يعد أحد يتباهى بالعمل . إن الأمور قد انعكست حتّى أصبح المرء يسمع تعليقات جارحة موجّهة إلى أولئك الذين يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي أو يعودون إلى العمل خارج الدوام الرسمي معتبرين نشاطهم هذا نوعاً مضحكاً من الغباوة أو السذاجة .

ولقد تطورت هذه النظرة السلبية إلى العمل لتصبح تخلياً كاملا عن المسئولية الفردية واعتماداً كاملا مطلقاً على الدولة . يشرع في بناء مسجد وتطلب التبرعات فيقول حتّى أشدّ الناس ثراء إن الدولة غنيّة وقادرة على بناء المساجد . وتتنادى مجموعة من أهل الخير إلى إقامة مستشفى أو مستوصف فيجيب فلاسفة الأنانية أن الدولة غنيّة وقادرة وما ينبغي لأحد أن ينافس وزارة الصحة . وتمر بفرد جائحة من جوائح الدهر فلا يجد إلا النصائح بأن يتقدّم إلى الضمان الاجتماعي . وينسى المرء منّا أنه حين يقف أمام الله فلن يجديه نفعاً وهو يحاسب على شح نفسه أن يقول إنه اعتمد على سخاء الدولة . إن حكم التاريخ سيكون قاسياً على كل مواطن هيأ له هذا الوطن فرص التعليم والإثراء أو الاثنين معاً ولم يقم بدوره برد جميل الوطن عملا دؤوباً مخلصاً يصل الليل بالنهار .

إن أكثر دول العالم تقدماً وكفاءة لا تستطيع أن تقوم بإشباع كل الحاجات عن طريق النشاط الحكومي . لا بل إننا نرى بأم أعيننا أن الدول التي اختارت خنق المبادرة الفردية على حساب قطاع عام متضخم ممتد

كالأخطبوط لم تنجح في نهاية المطاف إلا في إيجاد غابة مخيفة من البيروقراطية تضل في متاهاتها مصالح المواطنين . لا بديل عن المبادرة الفردية في ميدان الإنتاج وفي ميدان الفكر وفي ميدان العمل الخيري ، ولا يمكن أن يجيء يوم يقوم فيه الانفاق الحكومي مقام هذه المجهودات الإنسانية الرائدة .

أما الوهم السادس : فهو أن السعادة يمكن أن تجيء نتيجة الثروة أو السلطة أو البروز الاجتماعي . إنني ألاحظ ، وأرجو أن أكون مخطئاً ، إننا نوشك أن نتحوّل شيئاً فشيئاً إلى مجتمع من أفراد متوترين نفسياً نسوا طعم القناعة وطعم الرضا وبالتالي طعم السعادة . لا أكاد أرى أحداً خارج المكتب أو داخله إلا وهو يعاني شعوراً حادّاً بالكآبة ولا أكاد أستمع إلا إلى المطالبة اللحوح أو الانتقاد اللاذع أو التذمر المرير . لقد فقدت الأشياء التي كنّا نستمد منها شعورنا بالسعادة معانيها وتحوّلت إلى مشاكل . الزواج ، تلك الواحة الإنسانية الجميلة التي تنبت المودّة والرحمة ، أصبحت وهي أجمل تجربة في العمر مجرّد مشكلة : مشكلة المهر ومشكلة السفر ومشكلة الشقّة وإنك أحياناً تستمع حديث المقدم على الزواج فتشعر أنك أمام رجل يوشك أن ينفى إلى جزيرة الشيطان . الأولاد ، أكبادنا التي تمشي على الأرض ، يوشكون بدورهم أن يصبحوا مجموعة أعباء : عبء الإيصال إلى المدرسة وعبء الثياب وعبء العلاج حتى يخيّل إلى المرء وهو يسمع حديث البعض عن أولاده أن هناك ما يشبه النقمة الخفيّة . متعة اللقاء مع الأصدقاء وتجاذب الأحاديث الشيّقة توشك أن تتحوّل إلى تجربة مؤلمة مضنية ليس فيها سوى التعليقات اللاذعة والشكاوى المتبادلة . فرحة العيد التي عاشها جيلنا في طفولته ضاعت وتبخّرت وأطفال هذه الأيام مسمّرون إلى شاشات التلفزيون أو شاشات الفيديو وآباؤهم

في شغل شاغل عنهم . يندر أن تجد أحداً هذه الأيام يستطيع أن يمضي ساعتين ممتعتين في قراءة كتاب أو في اللعب مع أطفاله . تلك اللمسات الإنسانية العديدة التي كانت ملمحاً أصيلا جميلا من ملامح حياتنا بدأت تتلاشى الواحدة بعد الأخرى وقرانا تتحوّل إلى مدن ومدننا تتحوّل إلى أحراش من الحديد والأسمنت .

والغريب أن هذا الشعور بالكآبة يعبر مختلف المستويات الاقتصادية. تلمح الشقاء في عين من يملك عشرات الملايين كما تلمحه في عين الخريج الذي يبحث عن شقّة يسكن فيها . لا بل إن شقاء صاحب الملايين أعنف وأشدّ – لأن الثروة التي حطّم نفسه من أجل الحصول عليها أعطته رصيداً ضخماً في البنوك وعدّة طائرات خاصة ومكانة اجتماعية مرموقة ولكنها تركت روحه من الداخل سراديب قاتمة لا تتسلل إليها أنوار الصباح ولا نسمات الربيع .

إن انعدام الشعور بالسعادة ناشيء من الخواء الروحي وهذا بدوره راجع إلى انحسار تأثير الدين في النفوس . وعندما أتحدّث عن الدين – فإنني لا أقصد به مجموعة من الزواجر تدور حول مجموعة من المعاصي فحسب – بل أقصد به ذلك المنهج الحياتي المتكامل الذي ينظّم علاقة الإنسان بخالقه وجوهرها التوحيد « لا إله إلا الله » وعلاقة الإنسان بإخوانه وجوهرها المسئولية « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيّته » . إن التوحيد يتنافى مع تنصيب المال أو المجد أو الغير أوثاناً جديدة تتجه إليها قلوبنا بالخشوع والتقديس . والمسئولية تتنافى مع تعايش التخمة والجوع في مجتمع واحد . إن تغلغل الدين بمفهومه الصحيح في النفوس يعني بالضرورة أن يرفض الموظف أن يرتشى لا بل إنه يعني أن يرفض الموظف

أن يترك معاملة واحدة تنام في مكتبه . إن مكان الدين الطبيعي ليس المسجد فقط – ولكنه قلب كل مسلم . وحقيقة كون المرء مسلماً لا تبدأ وتنتهي بأداء العبادات – ولكنها واقع يجب أن يعيشه المسلم كل دقيقة من كل ساعة . في المجتمع الإسلامي لا يوجد مكان للقلق والتوتر ويوجد مكان رحب فسيح للرضا وللابتسامة .

أيها الإخـــوة . . .

إن حديثي الليلة لم يكن مباراة في انتقاد الآخرين – ولكنه محاولة لانتقاد الذات . لقد كنت أؤمن ذات يوم أن ما لنا أعظم من أن يستغرقه خيالنا وأنه مفتاح اليوتوبيا المنشودة ولم أكن أدرك المخاطر العظيمة التي تنطوي عليها النظرة المادّية ولا أضرار الخواء الروحي . لقد ارتكب جيلنا التنمية ، جيل التنمية ، عدّة أخطاء بعد أن تسلّم الأمانة من الآباء ، جيل الكفاح والتوحيد . إن الاعتراف بالخطأ هو مقياس النضج الحقيقي للأفراد وللمجتمعات . أما أنتم يا جيل الآفاق الجديدة فأملي ودعائي أن تتمكنوا من تلافي ما وقعنا فيه من أخطاء وأن تنطلقوا بعزمٍ وحماس إلى ما ينتظركم في آفاقكم الجديدة من تحديّات .



# الجبيل وينبع كيف ولماذا؟

لقد كنت اعددت محاضرة مكتوبة لكي القيها الليلة، ثم رأيت في آخر لحظة انني لا أود أن أقدم لكم طعاما مثلجاً. فالمحاضرات المكتوبة هي طعام مثلج أو طعام معلب. أريد أن يكون حديثي معكم حديثاً أقرب ما يكون إلى التفكير بصوت عال بدلا من أن يكون درساً أو محاضرة. انني أريد أن نفكر معاً بصوت عال في موضوع التصنيع.

في الشهر الماضي كان يزور المملكة وزير الصناعة السويدي وقد ذهب لزيارة الجبيل، وقضى بها حوالي يوم من زيارته التي استمرت اسبوعاً، وعندما عاد قال لي: «لابد أن كل مواطن سعودي يفخر بما يدور الآن في الجبيل و ينبع» في الواقع انني شعرت بحرج شديد وخجل شديد ولم أستطع أن أقول له ان كثيرا من المواطنين السعوديين لايدرون ما يدور في الجبيل و ينبع. ولم استطع أن أقول ان بعض الذين يدرون بما يدور في الجبيل و ينبع لا يشعرون بالفخر بما يدور هناك. فاكتفيت بالصمت، والصمت، في كثير من الحالات، أعلى لسانا من أي تعليق. بعدها بأسبوعين زارنا وزير التجارة الكندي وقال: لقد زرت معظم بلدان العالم الثالث، فلم أر في أي مكان شبيها بالتجربة التي تدور الآن في الجبيل و ينبع. وكاد يكرر نفس الكلمات «لابد أن كل مواطن سعودي معتز بما يدور في الجبيل و ينبع»

وقابلت تعليقه بنفس الصمت المهذب. بعد ذلك بأسبوع كنت في زيارة لدولة قطر الشقيقة وزرت مجمع البتروكيماويات ومجمع الأسمدة ومجمع الحديد والصلب. وقد شعرت بالألم يعتصر قلبي وأنا أشاهد هذه المنجزات تتم على أرض عربية في الخليج وتمر دون أن يشعر بها أحد من أهل المنطقة، وإن شعر بها فكمجرد أنباء عابرة أو كمعلومة لا يوليها الكثير من اهتمامه. قارنت بين هذا الموقف، و بين ما كنت أشعر به أيام كنت طالبا في القاهرة في الخمسينات عندما بني مشروع الحديد والصلب في حلوان. كنا نتناول الفطور والاذاعة تحدثنا عن الحديد والصلب في حلوان. ونتناول الغداء والاذاعة تحدثنا عن الحديد والصلب، ثم طبعا جاء السد العالي فانهمرت سيول من الدعاية. نحن في المملكة العربية السعودية وفي منطقة الخليج أصبحنا ننفر من التهويل وننفر من تمجيد الذات وننفر من المبالغة. ولا أعتقد أن من صالحنا أن نعيد التجربة «الحلوانية» إن صح التعبير. ولكن يبقى من الضروري أن نتوصل إلى صيغة وسط تتيح للمواطنين أن يعرفوا ما يدور، وتتيح لهم أن يقيموا ما يدور بدون أن يتحول ذلك كله إلى دعاية فارغة أو تمجيد للذات و بدون أن نغرق في طوفان من الكلمات نقوله دون أن نعنيه ونكرره بأمل أن يصدق لشدة تكراره.

تسألون الآن، ما أهمية الجبيل و ينبع؟ ــ ولماذا يجب أن يكون كل مواطن فخورا بما يدور في الجبيل و ينبع. البلد مليئة بالمشاريع ــ فهل هناك فرق بين مشروع ومشروع؟ في الواقع انني قبل أن أجيب على هذا السؤال أحب أن أستعرض معكم بسرعة الواقع العالمي الذي نعيشه: نحن نعيش في عالم ليس بالسعيد وليس بالرضي. أي طالب في هذه الجامعة ولا أقول أي عضو من أعضاء هيئة التدريس يعيش في مستوى معيشي لا يصل إليه ٩٠٪ من سكان هذه الكرة الأرضية. في هذا العالم يوجد طبقا للاحصائيات الدولية (٨٠٠) مليون إنسان يعيشون في حالة لايمكن أن توصف إلا بالفقر المدقع. في هذاالعالم يوجد أكثر من (٦٠٠) مليون إنسان لا يقرأون ولا يكتبون. وفي هذا العالم يوجد (١٢٠٠) مليون إنسان لا يجدون مياها صحية يشربونها ولا يجدون أي خدمات عامة من أي نوع. هذا هو العالم

الذي نعيش فيه، ثلاثة أرباعه تعيش في درجات متفاوتة من الفاقة والحاجة، وربعه فقط يعيش في بحبوحة نسبية، أو رخاء نسبي. لو تساءلت معكم وتساءلتم معي، ما هو ربع العالم الذي يعيش في بحبوحة نسبية ؟ـ لو استعرضنا هذا الربع لما عثرنا إلا على شيء واحد يجمع بينه هذا الربع. تتنازع عقائده عدة أديان مختلفة وتتنوع ايدلوجياته من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار وتتراوح حضاراته تراوحا شديدا وتختلف لغاته وتختلف فلسفاته اختلافا شديدا. إذن ما الذي يجمع هذا الربع من البشرية الذين يعيشون في حالة رخاء ؟. لا يجمعهم إلا شيء واحد: هو دخول عصر التكنولوجيا. لا يجمعهم إلا شيء واحد: هو انهم جميعا دول صناعية. هذا هو الشيء الوحيد الذي يجمعهم أما عدا ذلك فيختلفون اختلافا بينا لا أول له ولا آخر. يؤسفني أن أقول لكم ان ٩٥٪ من انتاج الصناعة العالمية مركز في الدول المتقدمة صناعيا. وان بقية الدول، آلاف الملايين من البشر مجتمعة لا تنتج سوى ٥٪ من الناتج الصناعي العالمي. فإذن نحن أمام حقيقة تاريخية لامناص لنا من الاعتراف بها وهي أن الرخاء خلال الثلاثمائة سنة الأخيرة لم يتحقق لدولة إلا عن طريق الصناعة. فليقل القائلون ما شاءوا عن الحضارة الصناعية وافلاسها وخوائها من الداخل. وهذه أمور فلسفية نستطيع أن نبحثها ونحللها. ولكن بالتأكيد تبقى حقيقة واضحةـ وهي أن تلك الحضارات التي استطاعت أن تطوع التكنولوجيا هي بمفردها الحضارات التي استطاعت أن تقيم مجتمعا يمكن أن نسميه مجتمعا يتمتع بالرخاء.

هذه حقيقة مخزية، وهذه حقيقة مؤلمة، وهذه حقيقة يجب أن تتغير. من هنا تأتي أهمية ما يدور في الجبيل و ينبع. إن ما يدور في الجبيل و ينبع يساهم في نقلة تاريخية سوف تغير هذا الوضع المزري، ما يدور في الجبيل و ينبع هو محاولة تاريخية لكسر الطوق الحديدي الذي كان حتى الآن يصنف البشر إلى صناعيين و بدائيينـ و يبقى من البدائيين مزرعة للمواد الخام الرخيصة والمنتجات الزراعية الرخصية ويجعل من الصناعيين سادة في مجتمع مكون من سادة وأجراء.

هذه حقيقة تاريخية وهذه حقيقة لا تستطيع أي دعاية أن تغير منها شيئا.

يمكنني الآن أن أحاول الاجابة على السؤال :

## لماذا الجبيل و ينبع ؟

الجبيل و ينبع ضرورة محتمة لأننا مهما تدفقت أموالنا ومهما تدفق بترولنا فلن نستطيع أن نحقق رخاء دائما إلا إذا استطعنا أن نطوع التكنولوجيا . التجربة التي مرت بها بلدان العالم الثالث في التصنيع وفي نقل التكنولوجيا تجربة حزينة . من عشرات الأمثلة في شرق العالم وغربه ، لم تتمكن سوى دولتين اثنتين فقط من كسر الحاجز ــ هما : كوريا الجنوبية ، والصين الوطنية . معظم دول آسيا وافريقيا لا زالت مناطق لم تدخلها التقنية ، لا زالت تعيش في عصر المحراث ، لا زالت تعيش في عصر ما قبل الآلة . وأتصور أن الاعتقاد أن مجتمعا بهذا الشكل يستطيع أن يحقق أي رخاء لمواطنيه ــ هو سذاجة مفرطة في التفاؤل .

أحب أن أتحدث قليلا عن « نقل التكنولوجيا » هذا الموضوع ألفت حوله كتب ومجلدات وموسوعات ، وأقيمت حوله ندوات ودورات . لا يمر يوم بدون بحث عن نقل التكنولوجيا حتى أصبحت العملية تبدو وكأنها عملية سحرية أو مجموعة ألغاز وطلاسم . والواقع أن نقل التكنولوجيا ليس عملية معقدة فكريا بل عملية سهلة ولكن العسير هو تطبيقها الفعلي . وأنا بصراحة أقول لكم إن ما يدور من نقاش بيزنطي في الدول الصناعية حول نقل التكنولوجيا ليس إلا محاولة من المحاولات لمنع نقل التكنولوجيا من العالم الصناعي إلى العالم غير الصناعي .

## ما هو نقل التكنولوجيا ؟

نقل التكنولوجيا ليس أحجية وليس لغزا وليس طلسما . هناك ثلاثة عناصر : العنصر الأول : هو المعدات . والعنصر الثاني : هو الإنسان والعنصر الثالث : هو المناخ .

**المعدات :** بدون المعدات لا يمكن أن يتم نقل التكنولوجيا ولو اجتمع الفلاسفة والحكماء وناقشوا نقل التكنولوجيا لقرون طويلة . الحصول على المعدات سهل

نظريا ــ ولكنه صعب جدا في الواقع. المعدات غالية ثمينة والتكنولوجيا التي تباع إلى دول العالم الثالث هي في العادة تكنولوجيا بدائية عفى عليها الزمن. التكنولوجيا الحديثة لا تعطى إلا برسوم باهظة وتحت شروط يسميها القانونيون «شروط الأسد» أي مجحفة بالطرف الآخر. والتكنولوجيا المتقدمة جدا لا تعطى على الاطلاق. لا يوجد ثمن في العالم يجعلك تشتري أحدث أنواع التكنولوجيا في قطاع معين هذه حقائق يجب أن نبدأ بها. ولقد بدأت بالمعدات قبل الإنسان، لا اعتقادا مني أن المعدات أهم من الإنسان، بل لأن الإنسان يوجد في كل محل في هذه الكرة الأرضية ــ أما المعدات ــ فلا توجد إلا في العالم الصناعي.

إن فشل بعض الدول في تحقيق نقل التكنولوجيا يرجع إلى أنها لم تستطع أن تبدأ بنقل المعدات التقنية ــ اما لعدم توافر الموارد المالية ــ واما لعدم توافر الظروف السياسية التي تسمح بذلك أو لأية أسباب أخرى. طبعا المعدات يمكن أن تشترى ــ ولكن الإنسان لا يمكن أن يشترى، من هنا يأتي العنصر الثاني في نقل التكنولوجيا وهو الإنسان.

**الإنسان:** لا أعنيّ بالإنسان الحيوان الناطق كما عرّفه «أرسطو» أو الحيوان الضاحك كما عرّفه علماء النفس أو الحيوان البائس كما يعرفه الطلاب ليلة الامتحان. ولكن أعني الإنسان المدرب. والإنسان المدرب يعني الإنسان المنضبط. والانسان المنضبط يعني الإنسان الذي توجد لديه دوافع قوية تحثه على الانضباط. إذا توفر الإنسان المدرب المنضبط وتوفرت المعدات، توفر جزء كبير من نقل التكنولوجيا. الصديق الدكتور/ بكر عبدالله بكر قال في مقابلة صحفية انه كلما ازداد تقدما في السن، ازداد اقتناعا بأن المفتاح نحو أي تنمية هو التدريب. والواقع أنني بعد أن مارست الخدمة العامة مدة تقرب من عشرين سنة وصلت إلى نفس الاقتناع، إذا استطعنا أن ندرب الناس فكل شيء آخر يهون. وإذا لم نستطع أن ندرب الناس فمعنى هذا أن الآلة ستتحول إلى سيد، والإنسان سيتحول إلى خادم للآلة. ونحن لا نريد مجتمعا تحكمه آلات، ولكننا نريد مجتمعاً يحكم الآلات. وبدون تصنيع لا يمكن أن يتحقق هذا التدريب. وإذا أخذت مثلا

بسيطا ــ حوادث المرور المروعة التي نراها كل يوم في شوارعنا. لو بحثنا عن آلاف الأسباب، سنجد في النهاية أن السبب الحقيقي هو أن الإنسان الذي يجلس وراء عجلة القيادة لم يسيطر على الآلة ولكنها سيطرت عليه. إن هذا الإنسان لم يدرب على استخدام هذه التقنية ــ فلم تستعص عليه فحسب ــ بل دمرته في كثير من الحالات. وما يصدق بالنسبة للسيارات يصدق بالنسبة لآلاف الأشياء. هناك مثال أراه كل يوم في الوزارة وهو مواطير الكهرباء. يأتي جماعة في قرية صغيرة و يضعون مدخرات جمعوها في شراء مولد كهربائي. لا يوجد في القرية من يستطيع التعامل مع هذا المولد الكهربائي فيتوقف عن العمل بعد اسبوع، وتذهب جميع استثماراتهم هباء. إن أي شخص يقول لكم انه باستطاعتنا أن نشتري التنمية هو إنسان يخدعكم. إن العنصر البشري لا يمكن أن يشترى بالمال، لو بنينا ألف مجمع بتروكيماوي ولم يوجد عندنا الإنسان المؤمن المنضبط المدرب الدؤوب فسوف تكون تنميتنا هشيما تذروه الرياح. العنصر الثاني إذن من عناصر التكنولوجيا هو الإنسان. ومن هنا تدركون ــ لماذا فشلت التنمية في بعض دول العالم الثالث. اشتريت المعدات و وصلت وركبت ولم يكن هناك بشر يستطيعون التعامل معها أو السيطرة عليها ــ فسرعان ما تحولت إلى خردة، سرعان ما تحول المصنع إلى مقبرة للحديد والصلب.

**المناخ:** بقي العنصر الثالث، وهو عنصر لا يقل أهمية، وقد سميته بالمناخ. وأعني بذلك البيئة المحيطة بعملية نقل التكنولوجيا. عملية نقل التكنولوجيا لا يمكن أن تتم في فراغ. لا يمكن أن ينقل التكنولوجيا شعب جائع عار متخلف أمي، أي محاولة من هذا القبيل هي محاولة للاستخفاف بالعقول. لا يمكن أن أبني شريحة متطورة في مجتمع متخلف وإلا تحولت هذه الشريحة إلى نمو سرطاني في هذا المجتمع، وأنتم تعرفون أن السرطان ليس إلا نموا سريعا يتواكب مع نمو بقية الخلايا. لا يمكن أن نجعل من الجبيل و ينبع جيبين من جيوب التطور في صحراء من صحارى التخلف. لابد لنقل التكنولوجيا من مناخ. المناخ يشمل جامعة كهذه الجامعة التي أتشرف بالحديث فيها وفي محرابها وإلى أبنائها الليلة. المناخ يتطلب أن يكون العامل

قادرا صحيا وقادرا جسمانيا. العامل الذي لا يستطيع الوصول إلى مستشفى عند الحاجة لا يستطيع أن يدير مصنعا. العامل الذي لا يستطيع أن يصل مصنعه في الصباح لن يستطيع أن ينتج. المجتمع الذي تغلب عليه الفاقة لن يكون مجتمعا منتجا. المناخ إذن يشمل التنمية. يشمل نظرة الإنسان إلى الحياة. يشمل الجامعات. يشمل مراكز البحوث. بدون هذا المناخ لن يتحقق نقل التكنولوجيا وهنا تدركون السبب في فشل عدد من دول العالم الثالث في تحقيق نقل التكنولوجيا. كثير من هذه الدول أقامت شرائح متقدمة، إما في العاصمة أو في غير العاصمة وأقامت حولها طنطنة وجعلت منها محلا يزوره السيّاح. بينما بقية الدولة تغط في نوم عميق وتغط في أوهام. وتغط في دجى التخلف، ثم توقعوا أن تنتج هذه الشرائح الأثر المطلوب في نقل التكنولوجيا، وهذا بالطبع من قبيل الأوهام.

إن عملية نقل التكنولوجيا في دول العالم الثالث فشلت فشلا ذريعا. وأقول لكم اليوم إننا في الجبيل و ينبع نملك فرصة حقيقية للنجاح فيما فشلت فيه دول العالم الثالث. لا أقول إننا سننجح، ولا أقول إن النجاح مضمون ولا أقول إن العملية انتهت، ولا أقول إن النصر تحقق ــ ولكنني أقول إن الله سبحانه وتعالى أعطانا القدرة على أن تكون لدينا فرصة حقيقية لكسر الطوق والوصول إلى نقل التكنولوجيا.

لا شيء أكثر من الفرصة. هل ننجح أو لا ننجح؟ هذا سؤال ينبغي أن نجيب عليه نحن، ويجيب عليه المستقبل، ولكنني أقول لكم في هذه اللحظة من التاريخ ــ إننا نملك فرصة حقيقية في أن نحدث هذا التحويل. الفرصة التاريخية لن تستمر. هذه الفرصة التاريخية ناتجة من عامل واحد فقط هو المركز الفريد الذي يتمتع به البترول في عالم اليوم. هذا المركز لم يكن موجودا منذ الأزل ولن يكون موجودا إلى الأبد. إن القدرة التفاوضية الناجمة عن المركز الفريد للبترول لن تستمر إلى الأبد، ولن تستمر حتى لمدة عقود من الزمان. فإما أن نهتبل هذه الفرصة ونقدم. وإما أن نضيعها فيكون نصيبنا لعنة الأجيال القادمة.

ماذا يعني المركز الفريد الذي نتمتع به الآن؟ يعني اننا بامكاننا أن نشترى

المعدات التي نريدها، و يعني أنه بامكاننا أن نقيم المناخ الملائم للتنمية. وأعتقد أننا إذا اغتنمنا الفرصة ونظرنا إليها نظرة واقعية وقيمنا امكانياتنا بدون مبالغة في الغرور أو اسراف في التواضع، فسوف نستطيع أن نحقق هذه العملية التحو يلية التاريخية.

العالم الآن يخطب ودنا، والوفود كل يوم تطرق أبوابنا، والشركات تتغزل في عيوننا. وأرجو ألا يبلغ بأحد الجهل و يعتقد أننا فجأة أصبحنا أوسم الناس. أو أننا فجأة أصبحنا أجمل بقاع الأرض وأكثرها فتنة. أو أننا فجأة نبغنا بحكمة عبقرية بدأ العالم يتلمسها و يتحرق إليها، نحن نفس الأشخاص الذين قبل سنوات قليلة لم يكن أحد يود أن يرد عليهم السلام. نحن نفس الدولة التي لو تكرم عليها مندوب شركة بزيارة قبل عشرين سنة لقامت له الدنيا وقعدت. يجب ألا ننخدع بما نراه اليوم فنعتقد أن هذا العالم السحري الجميل سيظل إلى الأبد. سوف يزول كما تزول الأوهام. وكما يزول سراب الصحراء ما لم نقيده بقرارات تاريخية تحول الفرصة إلى واقع. والأمل إلى حقيقة. لقد ألقى الله سبحانه وتعالى في أيدينا بمفاتيح أبواب المستقبل. ونستطيع أن نقتحم هذه الأبواب، كما أننا نستطيع أن نعجب ببريق هذه المفاتيح، وننظم فيها القصائد حتى إذا ما صحونا من نومنا ــ وجدنا أن القفل قد تغير، ولم تعد هذه المفاتيح صالحة.

إذا سألكم أحد ــ لماذا قررتم كدولة أن تقيموا الجبيل و ينبع؟ أرجو أن يكون جوابكم هو انه لأننا قررنا كدولة أن نتحول إلى مجتمع يستطيع أن ينقل التكنولوجيا و يتحكم فيها. هذه هي الغاية، وأرجو ألا تضللكم الأشجار عن رؤية الغابة، كما يقول المثل الانجليزي. الهدف ليس أن نقيم مجمعات بتروكيماو ية ــ ولكن الهدف أن نقيم مجتمعا يستطيع أن يملك في يديه زمام التكنولوجيا. إذا وصلنا إلى هذا المجتمع، فأقول لكم انه سواء نضب البترول ــ أو لم ينضب. لن يكون هناك خوف. لن يكون هناك فقر في مجتمع مدرب. لن يكون هناك فاقة في مجتمع من المدربين.

لقد تكلمت عن «لماذا» وأود الآن أن انتقل إلى «كيف».

أنا أعرف أن الاحصائيات دائما مملة، ولهذا طلبت من زملائي في الهيئة الملكية أن يعدوا لي احصائيات بشكل أكثر تبسيطا لكي تكون أسهل في الفهم. وقد أعدوا لي بعض الاحصائيات من واقع الأرقام، من ضمن هذه الاحصائيات أن التراب الذي أزيح لتسوية المواقع في الجبيل يكفي لبناء (١٤٠) هرما كالهرم الأكبر في الجيزة، و يكفي لبناء طريق بعرض تسعة أمتار حول الكرة الأرضية بموازاة خط الاستواء. ما أزيح من التراب في ينبع يكفي لبناء (٢٣) هرما أكبر كأهرام الجيزة. ما وضع من أنابيب داخلية في مدينة الجبيل للمياه يعادل خط أنابيب يذهب من الرياض إلى الدمام، ثم يعود من الدمام إلى الرياض. الطرق التي شقت داخل الجبيل تعادل خطا مزدوجاً من الدمام إلى مكة المكرمة. الطرق التي شقت في ينبع تعادل خطا مزدوجا بين جدة و ينبع. في حوالي خمسة عشر عاما. الطاقة الكهربائية المولدة في الجبيل سوف تكون ضعف الطاقة المولدة في المنطقة الشرقية بأكملها حاليا. المياه الحلوة المقطرة في الجبيل تعادل (٧٢٠) مليون زجاجة بحجم لتر واحد يومياً. خطوط توزيع المياه تمتد مسافة تبلغ ستة عشر ألف كيلو متر. وشبكة توزيع المياه التي تمت معالجتها وتستعمل لأغراض السقي تكفي لأن تمتد من الظهران إلى سان فرانسيسكو. المدينة الصناعية في الجبيل سوف تكون بحجم مدينة الرياض وحجم مدينة جدة مرتين.

هذا هو الكيف، هذه هي الاحصائيات، ولكن الأهم من هذا كله فكرة التخطيط الشمولي لاقامة الصناعات. كثير من الصناعات في العالم الثالث أقيمت بدون تفكير، و بدأ التفكير فيما بعد. أقيم مصنع وعندما قارب المصنع على الانتهاء. اكتشف أحد القائيمن عليه انه نسي بناء طريق يقود للمصنع فبدىء في بناء طريق. بعد ذلك اكتشف أحد العباقرة في التخطيط انه لا يوجد كهرباء تدير المصنع فجلبت المولدات للكهرباء. ثم تبين لأحد العباقرة الآخرين أن المصنع يقع على بعد (٤٠٠ كم) من أقرب نقطة للعمران وأنه لا يمكن للناس أن يعيشوا في الهواء الطلق فبدأ التفكير في بناء سكن للعامين في المصنع. كثير من تجارب العالم الثالث تمت بهذه الطريقة: تقام الصناعات و بعد ذلك يأتي التفكير. ولعلكم تعرفون عن

مصانع كثيرة في أنحاء العالم توقفت لأن أحدا لم يفكر في الوقت المناسب من أين سيأتي الماء أو من أين ستأتي الكهرباء. أو من أين ستأتي المواصلات. أو أين سيسكن العاملون، أو من أين يأتي العمال المدربون.

إذن هنا تأتي روعة فكرة الهيئة الملكية وريادتها. وهي أن تأتي جهة مسؤولة واحدة تخطط للعملية من ألفها إلى يائها. تخطط للمياه وتخطط للكهرباء، وتخطط للطرق، وتخطط للسكك الحديدية، وتخطط للتدريب وتخطط لكافة المرافق، و يتم بناء الصناعات بطريقة متوازية معها لا تسبق الصناعات المرافق ولا المرافق الصناعات. بهذه الطريقة استطعنا أن نتفادى ما يدور في دول كثيرة. أحب أن أكرر لكم أنه رغم الاحصائيات المثيرة التي ذكرتها قبل قليل. فإنني اعتبر أن هذه النظرة الشمولية الكلية في التفكير هي أهم بكثير جدا مما أنفق من ملايين. إن بامكاننا أن ننفق ملايين لا نشتري بها إلا الفشل. ولا أظن أن أحدا منا يتصور أن الملايين أو حتى البلايين في حد ذاتها تستطيع أن تضمن نجاح أي مشروع. هذه التجربة الرائدة في الهيئة الملكية، التخطيط الشمولي المتوازي العلمي لكل مشكلة من مشاكل التصنيع هو أمر يجب أن تفخروا به جميعا. اتجاهات الريح درست، الهواء الذي سيحمل الدخان إلى أي اتجاه سوف يحمله، وماذا ستكون نتيجته على الصحة؟ المياه التي تأتي من البحر، كيف ستعالج؟ المدينة السكنية — أين ستوضع؟ لم يبق سؤال من هذه الأسئلة التي لن تثور إلا بعد سبع أو ثمان أو عشر سنوات إلا ودرس وبحث، بحيث أرجو ألا تكون إن شاء الله مفاجآت، وإذا كانت هناك مفاجآت فسوف تكون مفاجآت سارة. هذا في الواقع يجب أن نهنىء عليه الهيئة الملكية وأنا أكره أن أتحدث عن هذا. لأنني عضو فيها. ولكني اعتقد أن الواجب يقتضي أن أقول لكم إن الدعم الذي أولاه سمو الأمير فهد «جلالة الملك فهد حاليا» لهذه الهيئة الملكية ورئاسته لها — قد أعطتها هذه الدفعة، كما أقول ان هذه الفكرة التي نعتبرها فكرة رائدة في التخطيط يعود الفضل الأكبر فيها إلى الصديق والزميل العزيز الأخ/ هشام ناظر — وأنا واثق أنه لن يتكلم في يوم من الأيام عن هذا الموضوع، ولهذا تركت لنفسي الحرية في أن أشير إليه.

وأود أن أتحدث قليلا عما تم في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، ولا أود أن أثقل عليكم أيضا هنا باحصائيات عن الأحجام والاستثمارات هذه. تعلن في الجرائد كل يوم هناك نشرات وكتب كثيرة موجودة عنها. أحب أن أحدثكم عن الفلسفة التي تقوم وراء مشاريعنا الصناعية. فنحن مشاريعنا الصناعية قائمة على مفهوم المشاركة، تسمى باللغة الانجليزية (Venture Joint) بمعنى أن كل مشروع صناعي من مشاريعنا سوف نملك ٥٠٪ منه، ويملك ٥٠٪ الشريك الأجنبي — والشريك الأجنبي هذا في العادة شركة عالمية من الشركات متعددة الجنسية: (Multinational) ان قبولنا بمبدأ المشاركة يعني الاعتراف الواقعي بامكانياتنا، ويعني أننا نقيم أنفسنا تقييما موضوعيا، فلا نحاول أن نضع لأنفسنا حجما أكبر من حجمنا الحقيقي. واحب أن أقول لكم إننا نتعامل مع شركات تملك من القوة في خريطة العالم الحالي مالا تملكه الكثير من الدول. شركة (اكسون) مثلا تملك من أساطيل الناقلات أكثر مما يملك الاتحاد السوفيتي من الأساطيل العسكرية. جنرال موترز (General Motors) مثلا — كان دخلها قبل أربع سنوات أكثر من الدخل القومي لكل من سويسرا وبلجيكا. غير اننا لا نتعامل مع هذه الشركات من منطلق ضعف ولا من عقدة عظمة. نتعامل معها من منطلق واقعي عملي. اننا نعرف أن هذه الشركات في هذه المرحلة من تاريخنا محتاجة إلى البترول، فنحن قايضناها مقايضة عادلة، التكنولوجيا مقابل البترول. كل شركة استثمرت في المملكة مليون دولار سوف تحصل مقابله على عدد من براميل البترول. ونحن نتعامل مع هذه الشركات لأننا بحاجة إلى ثلاثة أشياء تملكها هذه الشركات، ونحن لا نملكها: هي تملك التكنولوجيا ونحن لانملكها، وهي تملك وسائل التدريب، ونحن حتى الآن لانملكها، وهي تملك منافذ التوزيع، ونحن لا نملكها. فالعلاقة بيننا علاقة واضحة، علاقة مصالح متعادلة لا علاقة طرف يستغل — ولا طرف يُستغل. البعض قد يتساءل كيف تستطيعون أن تتعاملوا مع شركات بهذا الحجم؟ أو يقول انها امبريالية أو استعمارية. أما أنا فأقول، عندما يكون الطرف الذي يتعامل معها طرفا ضعيفا فبإمكانه أن يخشى — ولكننا لا نتعامل

من منطلق ضعف. نحن دولة لم تعرف الاستعمار يوما. كنا طيلة تاريخنا أحرارا، حتى في الوقت الذي فقدنا فيه لقمة القوت والسكن. وكنا نعيش بدوا رحلا في الصحراء لم نفقد شيئا واحدا هو حريتنا. وإذا كنا ونحن فقراء مدقعون لم نفقد حريتنا، فلن نفقدها اليوم ونحن في هذا الموقع التفاوضي الممتاز،

ولكن العملية لم تكن سهلة، فرغم حاجة الشركات إلى البترول ورغم تبادل المصالح، فنحن في صراع يومي معهم. المفاوضات مع بعض هذه الشركات استغرقت عشر سنوات. بعض المفاوضات بدأت قبل انشاء وزارة الصناعة والكهرباء تولتها وزارة البترول، وبترومين قبل ثمان أو تسع سنوات، ولم تنته إلا قبل شهرين أو ثلاثة. فالعملية إذن ليست عملية تلقائية، وليست عملية سهلة ــ والسبب في ذلك أننا لا نريد معدات فحسب ــ ولكن نريد معدات يتبعها تدريب وتسويق. في البداية واجهتنا صعوبات لا يصدقها إنسان منكم، كان المهندس السعودي عندما يذهب لزيارة الشركة يمنع حتى من زيارة المجمع البتروكيماوي نفسه ولا يسمح له حتى برؤيته من بعيد. في بعض الحالات كان التدريب، يعني أن يؤتى بالشاب السعودي ويوضع على مقعد وتقدم له «كتالوجات» يقرأها. قلنا لهم نحن لم نوقع عقودا معكم لكي تعطوا شبابنا السعودي «كتالوجات» وبإمكاننا أن نضعه على كرسي مريح ونقدم له عشرين كتالوجاً في المملكة. نحن أتينا به لكي يتدرب. في بعض الحالات قيل لنا لو سمحنا لمهندس سعودي واحد أن يلمس آلة واحدة في المصنع لاحتجت نقابة العمال على ذلك. العملية إذن ليست عملية سهلة. ولهذا أقول اننا رغم هذا المنطلق القوي رغم هذا المركز التفاوضي الممتاز رغم تقييمنا الواقعي لامكانياتنا، لم نجد العملية سهلة فكيف بدولة في العالم الثالث تفتقر إلى الامكانيات، تفتقر إلى المركز التفاوضي الممتاز، تفتقر حتى إلى الخبرة في التعامل مع شركات متعددة الجنسية، كيف يتاح لهذه الدولة أي حظ يذكر في نقل التكنولوجيا؟ انني عندما أرى الصعوبة التي نعانيها، ونحن نخوض هذه الملحمة، أشعر بالرثاء والألم والحسرة وأنا أعرف ما يدور من وعود كاذبة تقدم إلى دول العالم الثالث لأنني أعرف في

النهاية أن هذه الوعود لن تسفر عن نقل التكنولوجيا، ولن تسفر عن تدريب حقيقي وإنما هي مجرد مفاوضات ومجرد كلام. نحن رغم علاقاتنا القوية مع دول العالم الحر ـ إلا أن كثيرا ما يكون هناك تساؤلات من جانب بعض الدول الغربية تصل إلى تساؤلات موجهة إلى شركاتهم: لماذا تنقلون هذه التكنولوجيا إلى المملكة العربية السعودية؟ ما هو تأثير نقل هذه التكنولوجيا إلى المملكة العربية السعودية؟ أليس في ذلك إضعاف للموقف الاقتصادي الغربي؟ ـ هذه الأشياء تدور يوميا، والساذج فقط هو الذي يعتقد أنهم قاموا بهذه العملية خدمة لنا أو مجاملة أو رغبة في التجاوب مع عواطف الشعب السعودي. هم قاموا بها لأنهم في هذه المرحلة من تاريخهم بحاجة إلينا ونحن جلبناهم كشركاء في هذه المشاريع الصناعية لأننا في هذه المرحلة من تقدمنا التاريخي بحاجة إليهم. وأنا أصارحكم اليوم أن كثيرا من الصناعات التي أراها في العالم الثالث تتم تحت شعارات التطرف الوطني والقومية الوطنية بدون عنصر أجنبي فعال لا يمكن أن تنجح. أتوقع أن تتم هذه المجمعات الضخمة، وترحل الشركات الأجنبية، وتبدأ المشاكل من أول يوم. أما بالنسبة لنا فقد قلنا لهم ـ لا أيها السادة. انتم شركاؤنا في هذه المشاريع الصناعية. إذا توقف المشروع الصناعي فيجب أن يخسر الشريك الأجنبي بقدر ما يخسر الشريك السعودي. وإذا نجح المشروع فيجب أن ينجح الطرفان معا.

في الواقع نحن حققنا تقدماً كبيرا. الآن في اللحظة التي أحدثكم فيها هناك عشرات من الشباب السعودي في ألمانيا، في اليابان. في الولايات المتحدة يتمرنون و يتدربون تدريبا حقيقيا.

أحب الآن أن انتقل إلى تساؤلات تثار عن الجبيل و ينبع، تساؤلات تثار عن الصناعة، وأنا واثق أنكم قرأتم بعضها في الصحف. وقد يكون في أذهانكم بعضها. بعض الزملاء من أعضاء هيئة التدريس يثيرها من وقت لآخر، وكذلك بعض المفكرين. هذه التساؤلات أحب أن أقسمها إلى نوعين:

## تساؤلات تطرح في الداخل وتساؤولات تطرح في الخارج:

### تساؤلات تطرح في الداخل:

في الداخل أهم سؤال يطرح هو موضوع العمالة، كيف نقيم هذه الصناعات الهائلة، ونحن دولة تفتقر إلى اليد العاملة، ألا يكفينا وجود مليون ونصف أجنبي في بلادنا؟ من سيدير مشاريع الجبيل و ينبع ــ غدا؟ هذه أسئلة تطرح في كل لحظة وفي كل مجلس، واعتقد أنها أسئلة مشروعة ويجب أن تجابه بكل صراحة. لا أود أن أقلل من مشكلة اليد العاملة، ولكنني أود أن أضعها في نطاقها التاريخي الصحيح. من طبيعة البشر أن يعتبروا الحاضر صورة للماضي وللمستقبل. ونحن الآن بدأنا نفكر كما لو كانت أزمة اليد العاملة أزمة أبدية أزلية. مع أن الواقع غير ذلك والزملاء العاملون في الدولة يذكرون أنه قبل خمس سنوات لم يكن يوم يمر على مسؤول دون أن يطرق الباب عشرة أو عشرون شابا سعوديا يبحثون عن عمل. إن وجود الأعداد الهائلة من العمال ــ أرجو ألا ينسينا اننا خلال سنوات قليلة سوف نبلغ عشرة ملايين. هناك دول مثل السويد، وسويسرا والنرويج، وفنلندا أقامت نهضة صناعية فعالة بأعداد أقل من أعدادنا. إن المشاريع الصناعية في الجبيل و ينبع، تمتاز بكثافة في رأس المال، وقلة في اليد العاملة. جميع مشاريع سابك لا تحتاج إلا إلى تسعة آلاف عامل لادارتها، إذا أضفنا إليها مصافي بترومين قد يصل العدد إلى اثنى عشر أو ثلاثة عشر ألف عامل. هذا كل ما هنالك. إن الصناعة الآن دخلت عصر التقنية المتطورة، وفي اليابان بدأ عصر الإنسان الآلي «الربوت» وهناك عدة مصانع الآن في اليابان تدار عن طريق الإنسان الآلي، إن الحديث عن مصنع بلا عمال بدأ يصبح حقيقة واقعة سوف تنتشر في السنوات القادمة، والصناعة في الواقع هي أساسا اختصار لليد العاملة. إذا سألنا أنفسنا ــ ما هو أصدق تعريف للصناعة، سنجد انه اختزال المجهود البشري وابداله بمجهود آلي. الجهد الذي كان يقوم به خمسون عاملا تقوم به آلة واحدة. والواقع الاخوة الذين شاهدوا هذا الإنسان الآلي في اليابان، وجدوه يحمل كتلة حديدية وزنها (٥٠٠) أو (١٠٠٠) رطل و يتجه بها إلى الفرن

و يضعها فيه، ثم يخرجها منه ــ أي يقوم بعمل كان يقوم به في الماضي (١٠٠) عامل أو أكثر.

إذن موضوع العمالة، على انه موضوع جدي ــ إلا أنه ليس موضوعا بالخطورة التي نتصورها، إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تحتاج إلى (٥٠٠) مهندس عبر الخمس سنوات القادمة، سوف نحصل عليهم جميعا من المملكة. في الوقت الحاضر لدينا. الآن حوالي (١٥٠) مهندسا سعوديا ولم نبدأ الانتاج. بعد أربع سنوات عندما نكون بدأنا الانتاج سوف نكون اكتفينا من حاجتنا، وسوف يكون لدينا بإذن الله (٥٠٠) مهندس سعودي. و بالنسبة للعمال الفنيين سوف نبدأ بحوالي ٦٥٪ من السعوديين، ٣٥٪ من غير السعوديين. ولقد بدأنا برنامجا تدريبيا لاقى إقبالا، فاق كل التوقعات من الشباب السعودي خريجي الثانو ية والكفاءة، ولدينا الآن في سابك أكثر من (٨٠٠) شاب سعودي يدر بون طبقا لهذا البرنامج. بعد قليل سينتقلون إلى الولايات المتحدة، واليابان لإكمال تدريبهم، وعندما تبدأ المشاريع الصناعية سيكونون جاهزين بنفس التدريب الذي يتلقاه نظراؤهم في الخارج.

التساؤل الثاني الذي يردد في الداخل، و يردد أحيانا بطريقة ببغائية ــ ينقله واحد عن آخر دون أن يحاول أحد أن يتعمق في معناه هو: كيف نقيم هذه الموارد وهذه الاستثمارات الهائلة على عنصر ناضب؟ على عنصر زائل؟ كيف نقيم الجبيل و ينبع وتبني هذه المدن والبترول ناضب؟ في الواقع أيضا هذا السؤال مشروع، وسؤال خطير وجوهري، ولا يجب أن يتهرب أحد لا من طرحه ولا من الاجابة عليه، وأحب أن أقول إن الشق الأ ول من القضية صحيح بالتأكيد حقيقي ولا يناقش فيه إنسان وهو أن البترول مورد ناضب. ولكن الاستنتاج الذي يبنى عليه هو الاستنتاج الخطير والخاطيء. إن كون البترول موردا ناضباً، حقيقة مسلم بها ــ ولكن هذا لايمنع من أن نحاول أن نستفيد من هذا المورد الناضب إلى أقصى حدود الاستفادة. لا استطيع أن أقول للإنسان أنت بشر زائل و يوما من الأ يام سوف تموت، فلماذا تتزوج وتبني بيتا، وتجمع أموالا وتبني تجارة، وأنت تعرف ان مصيرك للزوال. طبعا

كون الإنسان مصيره للزوال لا يعني أنه لا يعمل بنفس المنطق فإن كون بترولنا ناضبا ، لا يعني ألا نحاول الاستفادة منه بأقصى ما يمكن . كما تعرفون طيلة تاريخ البترول في المملكة كان الغاز يحرق و يهدر. كان كل مواطن يمر بالمنطقة الشرقية و يرى الشعل المرتفعة إلى عنان السماء يشعر بغصة ، و يشعر بحرقة ، وهو يرى هذه الثروة القومية تهدر هباء. من الآن فصاعدا هذه الثروة لن تهدر ـ بل ستجمع في مشروع تجميع الغاز، وستستخدم في الصناعة ، إن إقامة مشروع تجميع الغاز، يشكل أفضل استعمال ممكن لهذا المورد الناضب. الغاز يخرج مع البترول بالضرورة. ولذلك يسمى الغاز المصاحب أو: Associated Gas كلكم طبعا في جامعة البترول تعرفون هذا الكلام أحسن مني . إذا خرج مع البترول لابد ـ اما أن نستفيد منه ـ واما أن نحرقه الآن قررنا أن نستفيد منه في مشروع تجميع الغاز للصناعة .

إن اعترافنا بأن البترول والغاز موردان ناضبان هو الذي يدفعنا إلى تبني الصناعة ، وسواء كان عمر البترول سبعين سنة أو ستين سنة أو خمسين سنة أو أربعين سنة ـ فلا شك أن أفضل استعمال ممكن لهذه الثروة هو أن نحول الغاز إلى موارد بتروكيماوية ، إلى حديد وصلب ، إلى مجمعات للسماد إلى ألمنيوم بدلا من أن نشاهد حرائق الغاز ترتفع وكأنها أعراس الجن في الصحراء كل ليلة .

إلى الاخوة الذين يقولون : لماذا تقيمون صناعات على مورد ناضب ؟ أقول لأن الخيار هو أن نحرق هذا الغاز ونتدفأ عليه كل ليلة أو أن نصنعه وهذا ما حصل .

بالإضافة إلى ذلك ـ فكل مورد معدني خلقه الله سبحانه وتعالى ناضب الحديد ناضب . والألمونيوم ناضب . واليورانيوم ناضب . والفحم ناضب . والعملية كلها عملية وقت . أما الأشخاص الذين ينتظرون منا ألا نبدأ أي صناعة لأن هذا المورد ناضب ، فنقول لهم نرجو المعذرة . ولماذا لا تنصحون الدول التي لا تملك أي موارد بترولية في الغرب ، وأقامت صناعات بتروكيماوية مكثفة أكثر من صناعاتنا ؟ لماذا لا تذهبون إلى بريطانيا . وتقولون للبريطانيين إن الفحم مورد ناضب ، فكفوا عن استخراجه من الأرض أو ستجدون صناعاتكم وقد تعطلت بدون هذا المورد

الناصب. هذه القضية ظاهرها الوجاهة، وباطنها من قبله سوء الفهم في رأيي المتواضع.

## تساؤلات في الخارج:

أود أن انتقل الآن إلى التساؤلات التي تطرح في الخارج. يقول المثل العربي القديم «عدو المرء من عمل عمله». لا يمكن لصاحب بقالة كان يحتكر الحي، أن يصفق طربا لفتح بقالة جديدة. وأنا في عملي في الوزارة، كل يوم يأتيني مواطنون يحتجون على الترخيص لمصانع جديدة تنافسهم، رغم أنهم من نفس البلد و ينتمون لنفس العقيدة ويجمعهم نفس الإخلاص للوطن فإذا توقعنا أن المراكز الصناعية القائمة سوف تصفق طربا وتهلل، وتزغرد احتفالا بميلاد الصناعة في المملكة العربية السعودية أو في الخليج ــ فإننا بذلك نكون أسذج من سذج. المعارضة قوية وموجودة وتتخذ شكل شبهات تختلق و يروج لها وسوف ترون عندما استعرض ما يثار من تساؤلات. أنها في الواقع في معظمها مضللة. من هذه الشبهات ان مشاريعنا الصناعية من قبيل (الفيلة البيضاء) وهو تعبير انجليزي عن المشاريع باهظة الثمن والتي لا تعود بأي مردود. فلننظر إلى الواقع الذي أمامنا، ولننظر إلى ما أقيم من مشروعات صناعية أساسية في الخليج صناعة صناعة. ونتساءل، نأخذ صناعة البتروكيماويات في المملكة المثل الذي أمامنا الآن هو (سافكو) لقد حققت سافكو في العام الماضي ربحا يبلغ (١٢٠) مليون ريال، هذه السنة حققت ربحا يبلغ (١٤٠) مليون ريال، رأس مال سافكو الأساسي كما تذكرون (١٠٠) مليون ريال. هل تعتبر سافكو من قبيل الفيلة البيضاء؟ نأخذ صناعة السماد في الكويت. حققت هذه الصناعة أرباحا مجزية خلال الخمس سنوات الماضية. نأخذ صناعة الألمنيوم في البحرين (البا) في العام الماضي كان الربح حوالي (٥٠) مليون دولار. حتى إن أحد الكتاب الغربيين المنصفين كتب مقالة عن المشروع بعنوان «الفيل الأبيض الذي تحول إلى منجم للذهب». مصهر الألمنيوم في دبي بدأ قبل أشهر، و بدأ دون مشاكل تذكر، وهو الآن ينتج وانتاجه جيد، وتقنيته متقدمة، وأتوقع أن يكون مشروعا مربحا. لقد كنت في قطر منذ فترة قصيرة، ومشروع السماد

القطري حقق هذا العام ربحا يعادل (١٣٤) مليون ريال، ومشروع الحديد والصلب في قطر بدأ بداية جيدة. فإذن الكلام على أن هذه المشروعات فيلة بيضاء أو غيز مجزية أو غير مربحة يكذبه الواقع. نحن نتكلم عمّا أمامنا من مشاريع لأن بالإمكان الرجوع إلى دفاتر الحسابات. أما عن المستقبل فنقول المستقبل بيد الله. والمستقبل بيننا وسوف نرى ــ هل هذه المشروعات مربحة، أو خاسرة.

نأتي للشهبة الثانية وهي: ان هذه المشروعات الصناعية تقوم دون تنسيق بين دول الخليج، والواقع أن قلبي يذوب وأنا أرى هذا الحرص من دول العالم الصناعي على التنسيق الخليجي. لا شك أنه شيء مؤثر أن يهتم الغرب هذا الاهتمام الكبير. وأن يؤرقه غياب التنسيق الخليجي، وتكتب عشرات المقالات التي تنتقد غياب التنسيق الخليجي. في الواقع نحن لم نتعود هذا الحرص الزائد على منطقة الخليج من الغربيين. ما تعودنا أن يكونوا أحرص منا عليها. انني أتساءل ــ هل المشاريع الصناعية في العالم تقوم بتنسيق؟ هل المستثمر الأمريكي الذي يقيم صناعة في فلوريدا ينسق مع المستثمر الأمريكي الذي يقيم صناعة في كاليفورنيا. أم يتركون العملية لعوامل السوق؟ ومع ذلك أقول إن الصناعات الأساسية في الخليج لم يبلغ عمرها بعد عشر سنوات. وبلغ التنسيق فيها مرحلة متقدمة جاوزت تبادل المعلومات وتجاوزت الإنشاء، وتبادل العواطف ودخلت في طور المشاركة الفعلية والتسويق المشترك معا. إننا على سبيل المثال صرفنا النظر عن إقامة مصهر الألمنيوم في المملكة لوجود مصنعين للألمنيوم في البحرين وفي دبي. وقلصنا من نطاق مصنع الحديد والصلب إلى (٨٠٠) ألف طن نظرا لوجود مصنع الحديد والصلب في قطر. إذا لم يكن هذا تنسيقا فإنني في الواقع لا أدري ــ ما هو التنسيق؟.

بعد ذلك، يأتي التساؤل الثالث الذي يقول: إن انتاج المملكة من البتروكيماويات وانتاج الخليج سوف يغرق العالم في فائض من البتروكيماويات. والواقع أنكم عندما تقرأون الألفاظ التي تستعمل تشعرون أن طوفانا من نوع جديد سوف يخرج من هذه المنطقة، و يغرق العالم كله.

لقد بدأ الحديث عن (أوبك) جديدة للبتروكيماو يات، و بدأت هذه الحملات ــ أحب أن استعرض معكم الحقائق بايجاز. لأن تفاصيلها قد تكون فنية أكثر من اللازم. الألمنيوم نحن صرفنا النظر عن اقامته، فلن يكون هناك فائض في الألمنيوم، الحديد والصلب الذي سوف ننفذه سوف تكون طاقته (٨٠٠) ألف طن واستهلاك المملكة سوف يتجاوز المليون عند بدء الانتاج أي انه لن يكون هناك شيء سوف يغمر أسواق العالم. فيما يتعلق بسماد اليوريا، كل الدراسات تشير إلى أن هناك نقصا عالميا في السماد و بعض الخبراء يتوقعون أن هذا النقص سوف يسبب مجاعات. بقي الأثيلين ومشتقاته: الأثيلين بعد أربع سنوات سوف يكون انتاج العالم منه حوالي (٤٦) مليون طن سنو يا. أما انتاج المملكة فسيكون مليوني طن سنو يا. نحن نسأل ــ أي منصف. هل يستكثر على أهم دولة في العالم بتروليا أن تقيم صناعة بتروكيماو ية لا تصل حتى إلى ٥٪ من الناتج العالمي؟ هل هذا اغراق للعالم بالبتروكيماو يات؟ أم أن المسألة أنه يراد لنا أن نبقى إلى الأبد أسارى في ربقة التخلف التكنولوجي. أقول الآن لكم وقد قلت علنا ومرارا، نحن أحق الناس بالصناعات البتروكيماو ية. العصر الذي كانت مواردنا البترولية فيه تذهب خاما وتكرر وتصنع في الخارج، ثم تعود إلينا بعشرة أضعاف ثمنها انتهى. عصر البترول الذي كان يذهب بدولارين و يصنع في أوروبا و يباع لنا كمواد مكررة و بتروكيماو ية بأضعاف السعر قد انتهى بلا رجعة. إن التاريخ لا يعود إلى الوراء. ولن نقبل بعد اليوم أن تتم الصناعة البتروكيماو ية خارج حدودنا. نحن أحق ببترولنا و بغازنا. وسوف يصنع هنا. أما عن المتخوفين ــ فنقول لهم إذا كنتم تخشون من الفائض في هذه الصناعة فنرجوكم أن تكفوا عن اقامة هذه الصناعة في بلاد لا توجد فيها قطرة واحدة من البترول، ولا قدم مكعب واحد من الغاز. في الوقت الذي يقال فيه إن المملكة والخليج ستغرق العالم بطوفان من البتروكيماو يات. أقرأ كل يوم ــ وأنا أتابع هذه العملية يوميا عن مجمعات بتروكيماو ية تقوم في دول لا يوجد فيها لا غاز ــ ولا بترول. إذن هناك رغبة في أن تستمر عملية الاستغلال القديمة، أن يذهب بترولنا خاما في دولة أخرى، و يصنع هناك. حتى تكون

التكنولوجيا هناك والخبرة هناك ومنافع القيمة المضافة هناك ونبقى نحن كالعادة مجرد منتجين للمواد الخام. هذا العصر سواء شاءوا ــ أم أبوا انتهى ولن يعود.

**المعونة الخفية:**

هناك موضوع آخر يثار وهو موضوع يكاد يكون مضحكا، لولا أنه يثار بجدية و بالحاح، يقال: إن المملكة تبيع الغاز لمشاريعها الصناعية بسعر رخيص وهذا بمثابة معونة خفية (Hidden Subsidy) فإذن من غير الملائم أن ينافسنا السعوديون في الأسواق الخارجية وغازهم رخيص وغازنا مرتفع الثمن. في الواقع هذا المنطق يذكرني بقصة «الحمل والذئب» لا أكثر من ذلك ولا أقل. عندما يكون لدى كندا نصف مليون بحيرة، عندما يكون الماء في كندا متوفرا وتقوم عليه صناعات هناك بتروكيماوية وكهربائية. نحن نقبل! لماذا لا نقول لهم الماء في المملكة غال، والماء عندكم رخيص. فإذن المنافسة غير مشروعة بيننا و بينكم. عندما توجد في أيرلندا (٧٠) ألف مزرعة لتربية البقر، هل نقول لهم لا تتاجروا في الحليب، لأن الحليب لديكم متوفر ولدينا غير متوفر. ولو بعتموه كانت منافسة غير شريفة. الثورة الصناعية قامت على موارد رخيصة للطاقة سوف تستغربون لو عرفتم عن عدد الدراسات التي تجرى الآن، خصوصا في أوروبا، لتثبت أن الصناعات السعودية تقوم على غاز رخيص، و بالتالي فهي تنافس منتجاتهم منافسة غير شريفة، أعتقد أن هذه الحجة لا يجب أن نلقى لها أي بال، كل دولة يجب أن تستغل ما منحها الله من ميزات إلى أقصى حد. الدول التي لديها ماء رخيص تقيم موارد مائية كهربائية، الدول التي لديها فحم متوفر تستعمله وتقيم صناعات معتمدة عليه. نحن لدينا غاز متوفر سوف نقيم عليه صناعات بتروكيمائية. إذا كان سعر الغاز الذي يتقاضاه المصنع الأوروبي عشرة أضعاف سعر الغاز في المملكة فنحن نقول لهؤلاء الأفضل أن تكفوا عن صناعة البتروكيماويات. وتبحثوا لكم عن صناعة أكثر جدوى وتتركوها لنا ما دامت أساسيات هذه الصناعة متوفرة لدينا أكثر منكم.

في الختام أحب أن أقول لكم إنكم أنتم أيها الشباب أبطال ملحمة التصنيع. ليس أبطالها الوزراء، ولا الوكلاء، ولا كبار الموظفين ــ ولكن أبطالها الشاب

السعودي الذي يقف الآن في (سافكو) في دورية أو الذي يقف الآن في مصفاة من مصافي (بترومين) في نوبة ليلية، الشاب الذي يتدرب الآن، الطالب مثلكم الذي يأخذ مسؤولياته بجدية، يأخذ مستقبل وطنه بجدية، عشرات الآلاف من المواطنين السعوديين. هؤلاء هم أبطال ملحمة التصنيع، وهذه المعركة لن ننجح فيها بقرارات من وزراء ولا بانفاق آلاف الملايين— ولكن سننجح فيها إذا أثبتنا اننا كمواطنين، قديرون وفي مستوى هذا التحدي التاريخي وهذا التحدي في الواقع لايمكن أن يوصف بشيء— إلا أنه تحد تاريخي.

أود أن يكون آخر ما أقوله لكل واحد منكم— دعوة صادقة من الأعماق ومن القلب أن يكون زميلا معنا في هذه المسيرة، وجنديا في هذه المعركة ورفيقا في هذا الطريق. وإذا سألتموني عن الحوافز والمغريات— فسأقول لكم إنها موجودة— ولكن الدافع الأكبر سيبقى حلم كل شاب مخلص، أن يجد وطنه وقد كسر ربقة التخلف إلى الأبد ودخل عالم التقدم. هذا هو الحافز الأكبر وهذا هو الحافز الحقيقي.



# التنمية في الخليج
# ظالمة أم مظلومة ؟

- هل التنمية ــ في حد ذاتها ــ سبب من أسباب عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي ؟
- هل كانت التنمية السريعة سببا من الأسباب التي دفعت بايران إلى أوضاع لا يعرف مداها إلا الله ؟
- هل التنمية اليوم سبب من أسباب حيرة المواطن الخليجي أو من أسباب شكواه ؟

هذه أسئلة خطيرة ، لا بل إنها أخطر ما يمكن أن يتبادر إلى الذهن في هذه المرحلة الدقيقة من تاريخ الخليج . وهذه الأسئلة الخطيرة لا يمكن أن نناقشها همساً وتلميحاً ، أو أن يكون لنا فيها رأيان : رأي نقوله أمام المسؤولين ورأي نردده عندما نخلو إلى أصحابنا وسمارنا .

أما أنا فأجيب على الأسئلة الثلاثة بالرفض القاطع الواضح الصريح !

- أقول : أولا ، إن التنمية لم تكن ولن تكون عاملا من عوامل عدم الاستقرار في أي مجتمع ؛ واذهب أبعد من ذلك فأقول إن دول العالم الثالث تتحمل أقصى المشقات وأعظم التضحيات في سبيل التنمية و باسم التنمية .
- وأقول : ثانيا ، إن التنمية السريعة لم تكن مسؤولة بأي وجه عن أحداث

إيران؛ لا بل انني أذهب أبعد من ذلك فأقول إنه لو نجحت التنمية في إيران لتغير مجرى الأحداث السياسية ولما قامت الثورة.

- وأقول: ثالثا، إن التنمية السريعة ليست المشكلة التي يعاني منها الإنسان الخليجي اليوم. لا بل إنني أذهب أبعد من ذلك فأقول إن شكوى الإنسان الخليجي هي أن التنمية لا تتم بالسرعة التي تواكب تطلعاته الجامحة. وهو يريد المستشفى الآن؛ والماء الآن؛ والكهرباء الآن؛ والمدرسة الآن؛ ولا يريد الانتظار حتى انتهاء الخطط المرسومة.

على أنه إذا كانت التنمية لا تشكل في حد ذاتها مشكلة فلا شك أن السلبيات التي تقترن بالتنمية وكثيراً ما تختلط بها على نحو يجعل الإنسان العادي عاجزاً عن التفرقة بين التنمية وأدوائها، تشكل مشكلة بالغة الخطورة، ينبغي علينا أن نواجهها ببسالة ونلتمس لها الحلول بشجاعة وأول هذه السلبيات في رأيي هو الفساد:

إن الفساد، للأسف الشديد، جزء من تجربة الإنسان في كل مجتمع وكل زمان. والقضاء على الفساد قضاء نهائيا لا يتأتى إلا بإعادة صياغة الطبيعة البشرية وهو مطلب يفوق قدرة البشر. غير أن الفساد في فترات التنمية السريعة ينمو و يستشري و يستفحل لأسباب عديدة. منها أن المبالغ الخيالية التي تنفق تجعل أشد الناس ورعاً وتقوى عرضة للاغراء والانحراف. ومنها أن الدول التي تمر بمرحلة التنمية لم تطور بعد مؤسساتها القضائية والصحفية والادارية والسياسية على نحو يشكل رقابة فعالة على التصرفات المالية المنحرفة، وهذا يعني أن بوسع الفاسد أن يمارس فساده باطمئنان وثقة يستمدها من علمه أن فساده لن ينكشف. إن الفرق بين الفساد في الدول المتقدمة والفساد في الدول النامية انه يتم في الأولى بخوف وحذر، وكثيرا ما يكشف و يعاقب صاحبه، و يتم في الثانية باستهتار وقحة، ونادراً ما يكشف أو يعاقب صاحبه. ومنها ان المجتمعات التي تمر بتجربة التنمية السريعة تعاني في العادة من نزعات استهلاكية متعطشة تجعل من الترف غاية عظمى تبرر كل وسيلة.

غير ان الفساد المستشري، بعد ذلك كله، ليس قدر التنمية المحتوم. بالامكان أن تتم التنمية بحد أدنى من الفساد. إن الطفيليات البشرية ليست بظاهرة صحية بل على العكس ظاهرة مرضية خطيرة يجب أن تختفي في المستقبل. إن الفوارق الهائلة بين الدخول ليست أمراً متلازماً مع التنمية بل على العكس أمر يناقض روح التنمية. «الإتاوات» التي تفرض على المواطن العادي مقابل الحصول على الكهرباء والهاتف أو التأشيرة لم ترد في خطة التنمية لأية دولة من الدول.

وعلاج الفساد، نظرياً، أمر سهل، أما استئصاله، واقعيا، فأعسر من العسير، واخطر ما في الفساد هو تحوله إلى وباء لا يسلم منه أحد حتى أكثر الناس شكوى منه. إن المواطن العادي، في هذه الحالة، يتحول إلى جان ومجني عليه إلى ممارس للفساد وإلى ضحية له، حتى ليكاد الفساد يصبح القاعدة السوية للسلوك. إن العلاج الناجح للفساد، بجانب الوسائل التشريعية والادارية، لن يظهر إلا بظهور وعي صادق عند كل مواطن. وهذا الوعي يتطلب أن نزرع في المواطن روح الدين وروح المواطنة. أما روح الدين فتطلب أن يتشرب الطفل أن مفهوم التدين يتجاوز ممارسة الشعائر إلى رحاب أوسع واشمل تعني فيما تعنيه أن يراقب العبد الله في كل حركة من حركاته وسكنة من سكناته. وتعني، بالتالي، تحول خصال الصدق والمسؤولية والأمانة إلى طبيعة ثانية.

اما روح المواطنة فتعني ألا ينظر الواحد منا إلى الوطن باعتباره بقرة حلوبا يمتص منها ما استطاع ما دام قادرا على الامتصاص. روح المواطنة تعني أن يدرك الواحد منا أن المصلحة لا تعني مصلحتي فحسب، أو مصلحة أسرتي فحسب، أو مصلحة قبيلتي فحسب، أو مصلحة منطقتي فحسب، بل خير كل إنسان داخل حدود الوطن، وخير الأجيال القادمة التي لم تولد بعد.

أما ثاني هذه السلبيات في رأي فهو التضخم:

وما أدراك ما التضخم؟!

التضخم هو ذلك الغول الرهيب الذي يأكل لحم المواطن و يرشف دمه و يقضم

عظامه. التضخم هو ذلك الوحش المخيف الذي ينقض على راتب الموظف أو العامل كل شهر فلا يترك له ما يكفيه و يكفي أولاده. والتضخم هو تلك الآلة الجهنمية التي يدخلها الريال فيخرج منها وقد تحول إلى نصف ريال أو ربع ريال.

ومن أصعب العقبات التي تحول دون مكافحة التضخم أن أي مواطن ينتمي إلى الفئة الموسرة يصبح بمنجاة من هذا الداء الوبيل فلا يعود يشعر بوجوده بل قد يحارب أي اجراء يتخذ لمقاومته. إن المواطن ذا الدخل الضخم لا يهمه أن يصل مستوى التضخم إلى ٤٠٪ أو ٥٠٪ لأنه يستطيع أن يتعايش مع هذه النسبة. أما المواطن ذو الدخل المحدود فله قصة مؤلمة أخرى. ولكم شعرت بالألم والحسرة وأنا استمع إلى مواطنين خليجيين يفترض فيهم المسؤولية والوعي والالمام بأوليات الاقتصاد وهم ينتقدون بحدة أي اجراء يتخذ لمقاومة التضخم لأنهم، شخصياً، لا يعانون من المشكلة.

والتضخم علاوة على امتصاص دم المواطن العادي يحدث ردود فعل سلبية تتناول المجتمع من أوله إلى آخره. التاجر، في الفترات التضخمية، لا يقنع بالربح المعقول بل يتطلع إلى هوامش ربح خيالية. والعامل يتطلع إلى قفزات متزايدة في أجره تتناسب مع زيادة التضخم. سائق سيارة الأجرة، الخياط، الحلاق، السباك، الكهربائي، وهلم جرا حتى يكاد المجتمع بأسره أن يتحول إلى غابة متصارعة أو إلى حارة دريد لحام الشهيرة « كل من أيدو اله ». ولا أظنني بحاجة إلى استطراد مطول في شرح و يلات التضخم بعد أن لمسناها بأنفسنا في مجتمعات الخليج خلال الفترة التضخمية التي انتهت بلا رجعة إن شاء الله.

إن موقفنا من التضخم يجب أن يكون واضحا لا لبس فيه ولا التواء. إذا تعارضت متطلبات التنمية مع متطلبات التضخم فيجب، دون تردد، أن نطرح التنمية جانبا. على أننا لسنا في حاجة إلى اتخاذ مثل هذا القرار الصعب فقد أثبتنا خلال السنوات الثلاث الماضية أن بامكان منطقة الخليج أن تشهد تنمية سريعة ضمن نسب معقولة من التضخم.

وثالث السلبيات في رأيي هو التخبّط وعدم وضوح الأولويات :

إننا كمنطقة نامية ، نحتاج إلى تطوير مرافق حياتنا بدون استثناء . ولكننا بطبيعة الحال لا نستطيع أن نحقق كل ما نريد في نفس الوقت فلا الموارد المالية المتاحة تكفي ، ولا العناصر البشرية المؤهلة تكفي ، ولا السنوات المحددة لكل خطة تكفي ، لابد والحالة هذه من أولويات صارمة وحاسمة : أيهما أهم المستشفى أو مدينة الملاهي ؟ المجاري أم المباني الادارية الضخمة الفخمة ؟ الاعانات أم تطوير القطاعات الانتاجية ؟ بدون أولويات صارمة سنجد أنفسنا في المنطقة وقد انزلقنا ، كما انزلق عدد من دول العالم الثالث ، في مشاريع ذات أهمية ثانوية ننفق عليها البلايين بينما يبقى عدد كبير من مواطني الخليج محرومينَ من الخدمات الرئيسيَة الحيوية . إن المشكلة أعمق من أن تترك لوزارة تخطيط أو لخطة . إن أية خطة لن تنجح مالم ينظر كل مواطن ، وكل مسؤول على وجه الخصوص ، إليها كأمانة غالية لا يجب أن يفرط فيها بدلا من أن يعتبرها قيداً يتقبله على مضض ، ويحاول التملص منه كلما سنحت الفرصة .

أما رابع السلبيات فهو القصور الاداري :

إن موضوع التنمية الادارية في الخليج حديث ذو شجون يطول شرحها ولا يمكن أن يتسع هذا المقال لها . يكفي أن أقول هنا إن كل مواطن خليجي يلمس خطورة القصور الاداري في كل مكان . الموظف الصغير الذي يحتاج إلى أسابيع لانجاز معاملة لمواطن لا يستغرق انجازها سوى دقائق ؛ المسؤول الذي تمر السنوات وهو عاجز عن تنفيذ مشروع واحد ؛ المسؤول الذي يبصم على مواصفات الاستشاري الأجنبي فيسمح للمشروع أن ينفذ بتكلفة تتجاوز أضعاف تكلفته الحقيقية ؛ المسؤول الذي لا يتفضل على عمله كل يوم إلا ببضع دقائق من وقته الثمين .

إن الخطوة الأولى نحو أي إصلاح اداري فعال هي اتخاذ موقف حازم من كل مسؤول أثبتت التجربة أن ما لديه من مواهب وقدرات لا تؤهله لتولي منصب قيادي خلال فترة التنمية خاصة ومنطقة الخليج تعج بالآلاف من الشباب الكفء

المؤهل. بدون ذلك يبقى أي حديث عن الاصلاح الاداري حديثا فارغا يتطاير كالفقاعات في الهواء.

وخامس السلبيات هو تأثير التنمية السريعة على العادات والتقاليد وأساليب التفكير والسلوك في المجتمع:

وهنا يجب أن نجابه أنفسنا بصراحة وقسوة ونسألها هل جميع عاداتنا وتقاليدنا واتجاهات سلوكنا مبنية على العقيدة الإسلامية و بالتالي يجب أن تكون بمنأى عن أي تغيير أو تطو ير؟

أما أنا فأقول إن العديد من عاداتنا وتقاليدنا واتجاهات سلوكنا تتناقض مع روح الإسلام، فإن غيرتها التنمية كان ذلك من حسناتها لا سيئاتها.

وعلى سبيل المثال، أقول هل ما يفعله بعضنا من اعتبار المرأة مجرد قطعة من الأثاث أو مخلوقة من الدرجة الثانية لا تذكر إلا وقد سبقتها عبارة «كرمك الله» — هل هذا الموقف من العادات الحميدة الكريمة التي يجب أن نتمسك بها؟

وعلى سبيل المثال، أقول هل التعلق بالعنعنات القبلية والعصبية والأسرية التي أتى الإسلام لتحطيمها وصهر البشر في بوتقة الأخوة الإسلامية، هل مثل هذا الموقف عادة جميلة ينبغي أن نعض عليها بالنواجذ؟

وعلى سبيل المثال، أقول هل نظرة الاستعلاء والترفع إلى الحرف اليدو ية والمهنية عادة طيبة ينبغي التشبث بها؟

وعلى سبيل المثال، هل المغالاة في المهور وفي الأفراح والليالي الملاح وجنون البذخ والتسابق في مظاهر الترف والبطر المقزز — هل هذه كلها عادات كريمة يجب الاستبسال في الدفاع عنها؟

أما أنا فأقول لا!

أما أنا فأقول إن كل أمر يتعلق بالعقيدة وانعقد عليه اجماع المسلمين فلا مجال لأن يمسه أي كان، كبيرا أو صغيرا، بأي تعديل.

أما الأمور الفرعية والاجتهادية فيجب أن تكون مجالا لنقاش مستنير واسع يخلو من التطرف ومن التعصب. إن منطقة الخليج، كأية منطقة أخرى في العالم، تحتوى على عناصر محافظة وعلى عناصر مجددة والحوار بين هؤلاء وأولئك ضروري لنمو المنطقة وازدهارها. على المحافظين أن يدركوا انهم لا يستطيعون أن يكمموا كل الآراء التي تخالفهم بحجة الدفاع عن العادات والتقاليد. وعلى المجددين أن يدركوا أن أراءهم لا تمثل بالضرورة آراء الأغلبية، وأن يفهموا أن الحقيقة ليست احتكارا لأحد. ومن الحوار الهادئ الموضوعي ينبثق النور وتتضح معالم الطريق.

و بعد،

فإن التنمية كائن حي معرض لكل ما تتعرض له الكائنات الحية من جراثيم وفيروسات. ومهمة الشعب الحي أن يكون مفتوح العينين دائم الحذر حتى لا تسقط التنمية ضحية مرض خبيث يفترس الآمال المعلقة عليها. وما أحرانا نحن أبناء هذه المنطقة التي تشهد عملية تنموية لم يعرف التاريخ مثيلها ان نثبت اننا، حكاما ومحكومين، على مستوى المسؤولية التاريخية وان نسلم للأجيال القادمة ثمرات التنمية رفاهية وطمأنينة وسعادة.



# فهرست

## إصدارات: تهامة للنشر والمكتبات

## سلسلة: الكتاب العربي السعودي

### صدر منها:

| العنوان | المؤلف |
| --- | --- |
| • الجبل الذي صار سهلا (نقد) | الأستاذ أحمد قنديل |
| • من ذكريات مسافر | الأستاذ محمد عمر توفيق |
| • عهد الصبا في البادية (قصة مترجمة) | الأستاذ عزيز ضياء |
| • التنمية قضية (نقد) | الدكتور محمود محمد سفر |
| • قراءة جديدة لسياسة محمد علي باشا (نقد) | الدكتور سليمان بن محمد الغنام |
| • الظمأ (مجموعة قصصية) | الأستاذ عبدالله عبدالرحمن الجفري |
| • الدوامة (قصة طويلة) | الدكتور عصام خوقير |
| • غداً أنسى (قصة طويلة) (نقد) | الدكتورة أمل محمد شطا |
| • موضوعات اقتصادية معاصرة | الدكتور علي بن طلال الجهني |
| • أزمة الطاقة إلى أين؟ | الدكتور عبدالعزيز حسين الصويغ |
| • نحو تربية إسلامية | الأستاذ أحمد محمد جمال |
| • إلى ابنتي شيرين | الأستاذ حمزة شحاتة |
| • رفات عقل | الأستاذ حمزة شحاتة |
| • شرح قصيدة البردة | الدكتور محمود حسن زيني |
| • عواطف إنسانية (ديوان شعر) (نقد) | الدكتورة مريم البغدادي |
| • تاريخ عمارة المسجد الحرام (الطبعة الرابعة) | الشيخ حسين عبدالله باسلامة |
| • وقفة | الدكتور عبدالله حسين باسلامة |
| • خالتي كدرجان (مجموعة قصصية) (نقد) | الأستاذ أحمد السباعي |
| • أفكار بلا زمن | الأستاذ عبدالله الحصين |
| • كتاب في علم إدارة الأفراد (الطبعة الثانية) | الأستاذ عبدالوهاب عبدالواسع |
| • الإبحار في ليل الشجن (ديوان شعر) | الأستاذ محمد الفهد العيسى |
| • طه حسين والشيخان | الأستاذ محمد عمر توفيق |
| • التنمية وجهاً لوجه (الطبعة الثانية) | الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي |
| • الحضارة تحد (نقد) | الدكتور محمود محمد سفر |
| • عبير الذكريات (ديوان شعر) | الأستاذ طاهر زمخشري |
| • لحظة ضعف (قصة طويلة) | الأستاذ فؤاد صادق مفتي |
| • الرجولة عماد الخلق الفاضل | الأستاذ حمزة شحاتة |
| • ثمرات قلم | الأستاذ محمد حسين زيدان |
| • بائع التبغ (مجموعة قصصية مترجمة) | الأستاذ حمزة بوقري |
| • أعلام الحجاز في القرن الرابع عشر للهجرة (تراجم) | الأستاذ محمد علي مغربي |
| • النجم الفريد (مجموعة قصصية مترجمة) | الأستاذ عزيز ضياء |
| • مكانك تحمدي | الأستاذ أحمد محمد جمال |
| • قال وقلت | الأستاذ أحمد السباعي |
| • نبض | الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري |
| • نبت الأرض | الدكتورة فاتنة أمين شاكر |



# المؤلف

- ولد في الاحساء سنة ١٣٥٩هـ وانتقل الى البحرين في سن الخامسة مع عائلته، تلقى دراسته الابتدائية والثانوية في البحرين.

- حصل على ليسانس الحقوق من جامعة القاهرة وماجستير العلاقات الدولية من جامعة جنوب كاليفورنيا والدكتوراة في العلاقات الدولية من جامعة لندن.

- التحق بجامعة الرياض سنة ١٣٨٥هـ كمدرس مساعد وتدرج في السلك الجامعي مدرسًا فرئيسًا لقسم العلوم السياسية فعميدًا لكلية التجارة.

- انتقل سنة ١٣٩٤هـ للعمل مديرًا عامًا لمؤسسة الخطوط الحديدية.

- في سنة ١٣٩٥هـ عين وزيرًا للصناعة والكهرباء وفي سنة ١٤٠٣هـ عين وزيرًا للصحة. ويعمل الآن سفيرًا للمملكة العربية السعودية في دولة البحرين الشقيقة.

- شاعر وأديب ساهم - ولايزال - يساهم في الحركة الفكرية شعرًا ونثرًا

- له سبعة دواوين شعرية وثلاثة كتب بالعربية وديوان شعر بالانجليزية ومختارات من الشعر العربي القديم

مطابع دار البلاد - جدة